

НАЦИОНАЛНА СПОРТНА АКАДЕМИЯ  
“ВАСИЛ ЛЕВСКИ”

НАУЧНО-ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКИ ИНСТИТУТ

Рада Алексиева Чаушева

**АНАЛИЗ НА УПРАВЛЕНИЕТО  
НА РАЗВИТИЕТО НА СПОРТА  
В Р БЪЛГАРИЯ В УСЛОВИЯТА НА ПРЕХОД**

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

на дисертационен труд за присъждане на образователната  
и научна степен “доктор”

София  
2012



**НАЦИОНАЛНА СПОРТНА АКАДЕМИЯ  
“ВАСИЛ ЛЕВСКИ”**

**НАУЧНО-ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКИ ИНСТИТУТ**

**Рада Алексиева Чаушева**

**АНАЛИЗ НА УПРАВЛЕНИЕТО  
НА РАЗВИТИЕТО НА СПОРТА  
В Р БЪЛГАРИЯ В УСЛОВИЯТА НА ПРЕХОД**

**А В Т О Р Е Ф Е Р А Т**

на дисертационен труд за присъждане на образователната и научна степен “доктор” в професионално направление 1.3. Педагогика на обучението по физическо възпитание. Научна специалност „Теория и методика на физическото възпитание и спортната тренировка (вкл. методика на лечебната физкултура)”

Научен ръководител: проф. Петър Александров Банков, доктор

Официални рецензенти: проф. Петър Дончев Бонов, д.н.  
проф. Цветан Първанов Давидков, д.н.

София, 2012

Дисертационният труд е обсъден на вътрешна защита и предложен за официална защита от Научно-изследователски институт към Национална спортна академия „Васил Левски”.

Трудът съдържа 248 стандартни страници. Включва: таблици – 21, фигури – 44, приложения – 2. Библиографията включва 201 литературни и документални източници, от които 125 на кирилица и 76 на латиница.

Номерацията на включения в автореферата илюстративен материал съответства на номерацията в дисертационния труд.

Публичната защита на дисертационния труд ще се състои на 24.01.2013 г. от 14:00 часа в зала А3 на НСА „Васил Левски” (Студентски град, София), на заседание на специализираното научно жури. Материалите по защитата на дисертационния труд са на разположение в библиотеката на НСА „В. Левски”.

## ВЪВЕДЕНИЕ

Последните двадесет години в България се характеризират с фундаментална реформа на всички нива на държавата като обществена конструкция. Новото разбиране на гражданското общество акцентира върху социално-свързващата му роля. Обществените сектори се развиват в зависимост от традициите, ресурсите и социалния капитал на държавата.

Съвременното разбиране за спорта разширява концепцията за изява на човешките способности към социално-икономическото му значение. Системата на спорта в България изживява дълбока криза на идентичността и се ползва с все по-ниска обществена ангажираност. Причините са: от една страна, незадоволителните резултати от спортно-състезателната дейност на национално и международно ниво, от друга, спортът не допринася за индивидуалното и социалното благополучие, а от трета, се ползва с ресурси и привилегии, чиято цена не се оправдава като социално справедлива. В основата са редица неразрешени управленски проблеми като: инертния модел на управление; структурната и финансова неефективност; липсата на ефективна връзка между спортните организации и променящите се потребности на обществото.

Необходимо е предефиниране на системата на спорта с оглед на динамичната обществено-икономическа среда и членството на България в ЕС. Промените към социално отговорен модел на спортна система са единствения възможен начин за постигане на устойчиво развитие. Това изисква иновативност, адаптивност и отзивчивост спрямо социалната среда, финансова ефективност, обществена отговорност.

Един от слабо изследваните въпроси, с решаващо значение в управлението на системата, е нейната стратегическа рамка: изходна база, посока на развитие, стратегия и селективност с оглед на ограничените ресурси. Все по-актуален става въпросът за създаването на подходи за усъвършенстване и оптимизиране на системата на спорта от гл.т. на нейното развитие. Това ни даде основание да се насочим към проучване на тази проблематика.

## **Глава Първа**

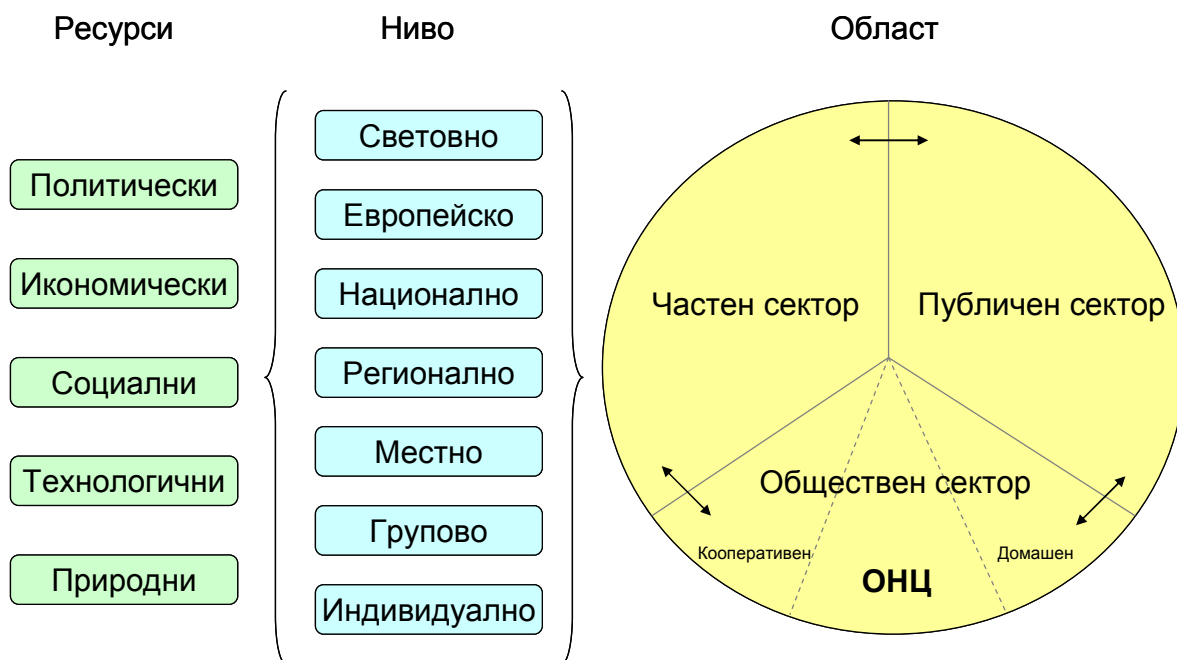
### **Методология и теория на промените в обществото и управлението на физическото възпитание и спорта**

#### **1.1. Теория на промените и развитието в обществото**

През последните години „преходът“ е една от най-дискутираните теми като процес и като фактор за промените в системите на българското общество. Обществената промяна по същество представлява изменение от изходно към ново състояние и се отнася до стратегиите, структурите, процедурите и технологиите на обществото. В този смисъл „преходът“ е планиран, всеобхватен, но ограничен във времето процес. Измерителите на либерализация в България показват, че преходът от тоталитарно управление и командна икономика към политически плурализъм и пазарна икономика е приключил.

Според същността (подобряване или преодоляване на криза) и дълбочината (доколко засяга обществената култура) на промяната, преходът в българската държава се осъществи като реконструкция, т.е. приложиха се кризисни стратегии, в рамките на установената преди прехода обществена култура. Това обяснява негативните ефекти от прехода по отношение на регулациите, собствеността, лошите икономически практики и др. Последиците от стратегиите на прехода се отразиха най-вече на социалната сфера, изразени в демографска криза (естествен прираст и емиграция), социална криза (жизнен стандарт и качество на живот) и културна криза (ценностна преориентация).

Резултатът от прехода в икономически план е създаването на частен сектор за сметка свиването на публичния сектор и допълнително отслабване на обществения сектор. Процесите в обществото, независимо от историческия период и неговата конструкция, са свързани с усвояването и преобразуването на ресурси. Една от основните им характеристики е конкуренцията, която ги превръща във фактори на промяната (Фиг. 1).



Фиг. 1. Фактори на промените в общественно-икономическата структура

По същество всяка система и организация се ползва с ограничени ресурси. Начинът на преобразуване на ресурсите е белег на организационната ефективност и по същество също е проблем на организационните промени. Организационната ефективност, от гледна точка на системния модел, подчертава взаимната зависимост на организацията със средата.

Друго понятие – развитието се отнася до постоянното преминаване на следващ етап и изразява напредък. В този смисъл планираните промени са в основата на развитието. Организационното развитие представлява целенасочен и продължителен процес на структурни, функционални и ценностни промени.

Новите общественно-икономически условия извеждат проблема за развитието на социалната сфера (в т.ч. спорта) в България. Това включва превеждане на пазарните механизми в социалната сфера чрез развитие на общественения сектор, докато държавата формира социалната стратегия и изгражда социална инфраструктура. Отправни точки на тези промени следва да бъдат международните изисквания и постиженията на съвременната наука и практика в социалната област.

## **1.2. Теоретични и научно-приложни аспекти на промените в управлението на спорта**

Развитието на спорта трябва да се разглежда като непрестанни промени, които обхващат социални, политически и икономически цели и технологични възможности. Това определя развитието на спорта да не се разглежда като отделна сфера, а като част от обществено-икономическата система.

Промяна на обществените приоритети в развитието на спорта от продукт (икономически фактор) към обществено благо (социален фактор) води до по-голямо внимание към основните човешки права. В това отношение съвременните условия за развитие на спорта очертават две проблемни области. От една страна, спортната пирамида като практическа реализация и от друга, като връзка със социалната пирамида.

Критиците на модела на спортната пирамида смятат, че той не е валиден, тъй като не отразява реалността на спорта и не описва коректно взаимовръзката между елитния и масовия спорт. Спортната пирамида, разгледана от социална перспектива, изисква преразглеждане на ролята на спорта от „производител на спортни постижения” към социално-отговорна обществена област – спортът като инструмент и показател в социалната практика. Тези два проблемни аспекта на развитието на спорта определят необходимостта от модел на обвързване между представянето на елитния и участието в масовия спорт, който да осигурява основа, интегрираната спортна система да работи органично и систематично, и да утвърждава обществено значимия си статут.

Докато в западните общества спортът е движен повече от обществено-икономическите отношения, в България идеологическата основа на развитие на спорта е довела до деформации във взаимодействието му с останалите компоненти от обществената система. Системата на спорта в България е изправена пред необходимостта от развитието му в условията на социално-отговорна ориентация, преодолявайки несъвършенствата на спортните продукти спрямо характеристиките на развитието му в западните страни-членки на ЕС и света.

### **1.3. Изходна позиция: Състояние на системата на физическото възпитание и спорта в България**

Контент-анализът на Националните стратегии и програми за развитие на физическото възпитание и спорта в Р България за периода 1997-2012 показва постепенно, но недостатъчно ефективно преодоляване на тежките проблеми в системата в годините на прехода. Като цяло стратегиите и програмите са общи, декларативни и обричат изпълнението им на административни интерпретации. Проблемите и решенията са описани по аналогичен начин, което според нас може да бъде белег за приемственост, но може да се разглежда и като ограничен стратегически подход. В подкрепа на последното твърдение, липсва задълбочен анализ на проблемите, логическа обосновааност на решенията и взаимосвързаност между организационните и функционалните нива на системата. Програмите не съдържат специфични задачи, цели, срокове, конкретните организации, отговорни за изпълнението и необходимите ресурси (изкл. Програма 2005-2008).

Практиката показва, че по-голяма част от мерките, описани през тези 15 години, не се реализират поради обща формулировка, липса на дебат и воля за постигане на консенсус с ключовите институции. В този смисъл, според нас стратегиите и програмите имат малка практическа стойност.

Състоянието на системата на спорта в България е резултат от липсата на ефективна промяна съобразно динамичните социално-икономически процеси в страната (1990-2012):

- Задълбочаваща се управленска криза. Плавният преход с преписване на стратегии и продължаване на неработещи политики води до краткосрочно и тясно селективно функциониране на системата по нива. Планирането на база постигнато (поглед назад), а не с оглед на възможностите (поглед напред) определя ограничено и самоцелно развитие на системата. Това определя неефективността на системата както по отношение на спортния престиж, така и на широките социални функции на спорта.

- Липсата на активно взаимодействие със социално-икономическата среда води до конюнктурна зависимост на системата от държавната политика за спорта. Устойчивото развитие на системата на спорта е в пряка зависимост от социално-справедливата основа на нейното функциониране.

- В условията на ограничени ресурси, определянето на стратегически приоритети не отчита обществената легитимност на спорта като основен фактор за ресурсното осигуряване на системата.

Редица научни публикации изследват проблемите в системата и посочват като основни причини ресурсното осигуряване и оперативните дейности. Състоянието на системата на физическото възпитание и спорта в България характеризира изходната позиция, която следва да се анализира с оглед ефективно управление на развитието ѝ. В анализа използваме различните отправни точки:

От една страна, автори, които критикуват доминиращата роля на държавата в спорта, силно централизираната система, стратегическата изборителност към елитния спорт и селективност в спорта за всички (деца и младежи), политиките базирани на идеологически основи без отчитане въздействията на външната среда, ограничаването в унифицирано планиране и др. [Гиргинов В., П. Банков, И. Сандански, 2006, Girginov V., 2000, Сандански И., 2010],

От друга страна, автори, които смятат, че без държавни и общински структури на министерството е невъзможно да се осъществява организацията и управлението на масовия и елитния спорт в страната, тъй като обществените спортни организации не са готови да поемат водещата роля. [Георгиев, А., 2010],

От трета страна, автори, които посочват липсата на реална конкуренция като една от най-изразените слабости на спортната система. [Чобанов, Д., 2008].

Тези отправни гледни точки обогатяват анализа на изходната позиция и ни позволяват да изведем основни възможности и ограничения в управлението на развитието на системата на спорта.

#### **1.4. Посока на развитие: Политика на ЕС в управлението и развитието на спорта**

Тъй като развитието на спорта е обвързано с концепцията за развитие на обществото, членството на България в ЕС, поставя редица изисквания в законодателен и изпълнителен план по отношение на спорта. На база анализ на основните документи в политиката на ЕК и системите за управление и развитие на спорта в страните-членки се извежда ключовата перспектива за оценка и посока на развитие на системата на спорта в България.

Като цяло, политиката на ЕС е ориентирана към насърчаване на обществено значимите въздействия на спорта. Хронологичният преглед на документите и политиките на ЕС (в периода 1992-2012) недвусмислено показва тенденция за все по-плътно ангажиране на ЕК с управлението на спорта. От Европейската харта за спорта (декларация за визия), с Бялата книга за спорта (насоки за действия) до Стратегия на ЕК за спорта (начин за въздействие) – тези и съпътстващите инициативи усилват препоръчителния характер на политиките и индиректно указват посока на развитие на спорта, като част от общата политика и стратегия на ЕС. Това извежда ново предизвикателство пред системата на спорта в България - своевременно и адекватно адаптиране към характеристиките на европейския модел на спорта.

Европейският модел на спорта все още е предмет на изследване и дискусии както на научно, така и на управленско ниво. Като цяло системите на спорта в страните членки имат обща организационна концепция (клуб, федерация, състезания), но различен профил като основни участници (публични, обществени и частни) и приоритети (предметна област на спорта) в спортната политика. Тенденцията за все по-плътно ангажиране на ЕК в областта на спорта оказва индиректен натиск върху спортните системи на държавите-членки да адаптират моделите си съгласно обществената значимост на спорта и приоритетите на стратегията "Европа 2020".

Анализът на типовете спортни системи и промените, които трябва да претърпят с оглед единен Европейски модел на спорта, насочват вниманието

към социалната конфигурация, чието успешно реализиране се представя от Холандия. Този модел се основава на социалния консенсус, т.е. всички решения за спортната политика да бъдат съгласувани с всички заинтересовани страни (публична власт, спортни организации, социални партньори, предприемачи и население). Холандия представя пример за добра практика и във финансирането на спорта - балансирано съотношение на източници и принципи на финансиране, и приоритетизиране на спорта за всички – обект на социално ориентираната политика на ЕК в областта на спорта.

Системата на спорта в България се категоризира като бюрократична конфигурация. Докато източноевропейския модел е ориентиран идеологически, западноевропейският спорт е резултат от частна и обществена дейност. Развитието на спорта в западноевропейските страни се дължи не само на по-доброто им икономическо състояние. Те насочват своите политики в търсене на социална възвращаемост на направените инвестиции, вместо да инвестират в спорта заради самия него.

Източниците на финансиране на спорта по типове спортни системи съответстват на основните характеристики на конфигурациите. Сравнението във финансирането на българската система на спорта, подчертава основна зависимост на развитието ѝ от държавните субсидии поради слаба подкрепа на функционирането ѝ от населението.

Табл. 8. Показатели на типовете спортни системи (средно за групата страни)

Типове спортни системи	Практикуващи спорт 2010	Медали Олимп.игри 2008-2010	Брой спортни федерации	Брой спортни клубове	Население с/о клубове	Клубове с/о федерации
Бюрократична Западни страни	44%	11	68	32 605	588	479
Бюрократична Източни страни	30%	8	62	4 678	1 922	76
Предприемаческа	52%	26	78	43 167	752	553
Мисионерска	51%	19	63	35 671	771	569
Социална	56%	24	91	30 000	546	330
<b>Средно ЕС27</b>	<b>46%</b>	<b>18</b>	<b>72</b>	<b>29 224</b>	<b>715</b>	<b>404</b>
България	13%	5	102	4 347	1 762	43

Сравнението на показателите на типовете спортни системи (Табл. 8), показва, че системата на спорта в България значително изостава в ефективността си спрямо другите страни-членки на ЕС.

С оглед на необходимостта от своевременно и адекватно адаптиране на българската система към характеристиките на европейския модел на спорта, в анализа на управлението на спорта в България използваме за ориентир социалната конфигурация като обръщаме по-специално внимание на:

- структурата на системата: организационен и функционален аспект
- ролите на основните заинтересовани страни в спортната политика
- състояние и перспективи на ресурсното осигуряване.

### **1.5. Управлението на развитието на спорта. Научен проблем и теоретичен модел**

Разбирането за мениджмънта не само като управление на организацията, но и като фактор за промяна на средата, поставя управлението на развитието на спорта като социално отговорна дейност, осъществяваща се при взаимодействието на публичния, частния и общественния сектор, като постоянна прогресивна промяна, която се реализира по нива (Табл. 10):

Табл. 10. Нива на управлението на развитието на спорта

	Оперативно ниво	Тактическо ниво	Стратегическо ниво
Мисия	Директно влияние върху ежедневието на хората	Задоволяване на социално-икономически потребности	Използване на спорта за обществени промени
Цели	Функциониране за поддържане на стабилността на спортната организация	Усъвършенстване за утвърждаване на ролята на спорта в обществото	Развитие за социално-отговорно поведение.
Процеси	Социални задължения - типични дейности, които касаят индивидуалните потребности	Социалната отговорност - задоволяване на социалните потребности в действащите обществени норми	Социална отзивчивост - прогнозиране на обществено значими проблеми, за чието решаване да съдейства
Спортен аспект	Изграждане на спортно съвършенство	Класиране в състезанията	Утвърждаване на национален престиж
Социален аспект	Физически активен начин на живот	Преодоляване на социални проблеми	Създаване на социални образци

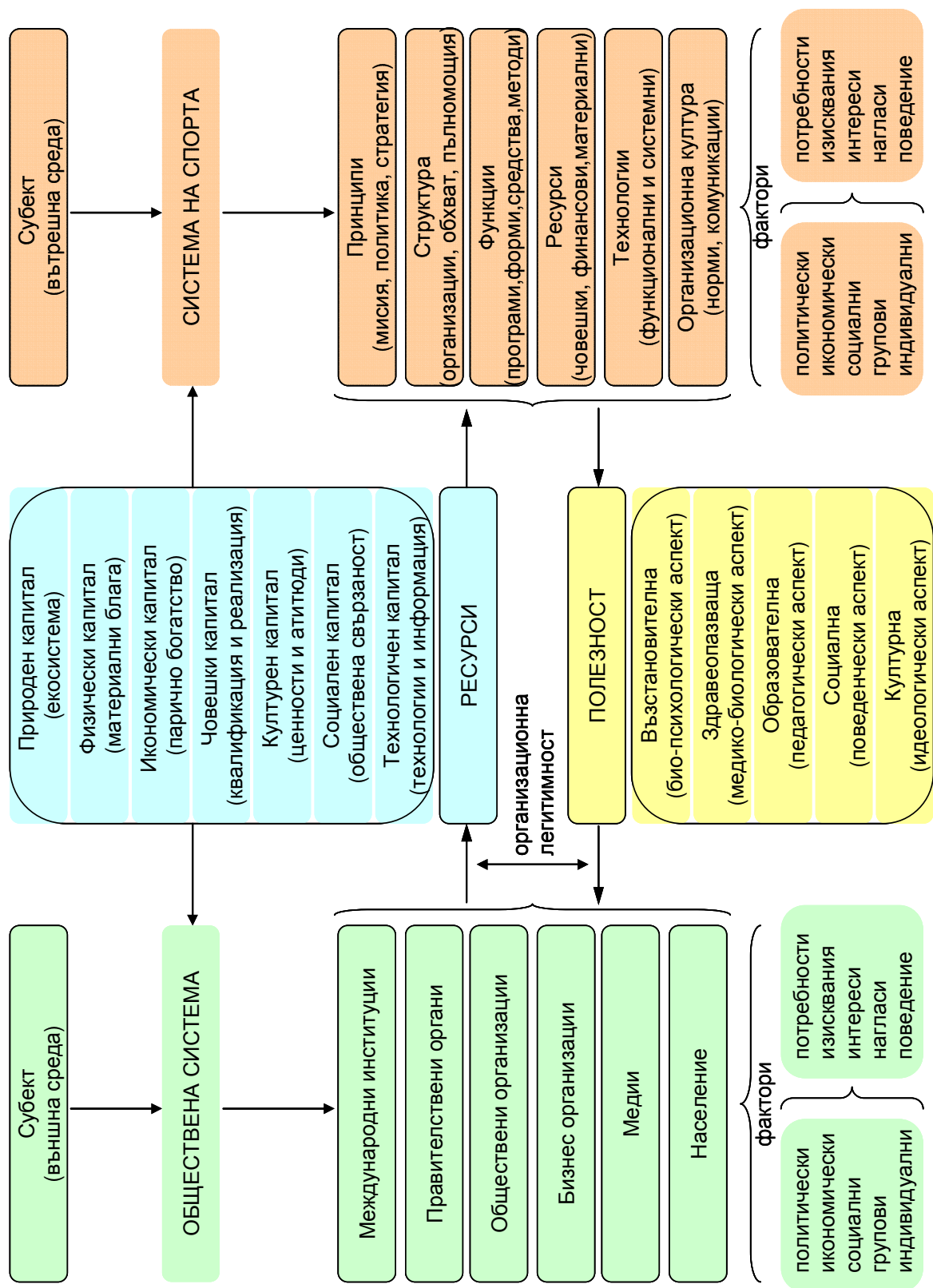
Проблемите в областта на спорта не могат да бъдат решени без системен анализ. За последните 20 години в България са направени редица секторни научни изследвания, но липсва единен системен подход. Факторите и ресурсите за функционирането на системата на спорта не се разглеждат като взаимодействие. Не се прилагат съвременни подходи за обосноваване на стратегическото управление на нейното развитие.

Тези обстоятелства аргументират необходимостта от цялостно комплексно изследване, свързано с по-широка и актуална проблематика на управлението на развитието на спорта като социално-икономически процес. Очакван резултат от прилагането на този подход е да се разкрият и обосноват алтернативни възможности за стратегическо управление на развитието на спорта.

Това изисква да се разкрият характеристиките на системата чрез анализ на взаимосвързани аспекти: системно-структурен, системно-функционален и системно-интегративен. За да опознаем системата на спорта, е необходимо да се анализират компонентите, които я съставляват и факторите, които въздействат върху нейното функциониране.

Фиг. 6 представя основните компоненти на обществената и спортната система, техните основни характеристики, както и параметрите на размяната в тяхното взаимодействие. Факторите на развитие са обусловени от тези взаимодействия, а основен филтър на ефективността им се представя от концепцията за обществената легитимност. Системата на спорта е част от обществената система. Чрез своята позиция тя усвоява ресурси и предоставя полезност, която се явява ресурс за обществената система.

В тази разработка анализираме развитието на спорта от гл.т. на управлението на взаимодействията между външната и вътрешната среда на системата. В следствие ще очертаем приложението на стратегическото планиране като подход за управление на развитието на спорта.



Фиг. 6. Системен подход към управлението на развитието на спорта като система (политически, икономически, социални аспекти)

## **Глава Втора**

### **Характеристика на изследването**

#### **2.1. Методология и работна хипотеза**

Осъществените предварителни проучвания и анализи на някои литературни и документални източници подчертават необходимостта от оптимизиране управлението на системата на спорта с оглед управление на развитието ѝ. Пред вид европейските насоки и стратегическата неефективност на българската система, назрява нуждата от нов подход към управлението на развитието на спорта като система. Селективният подход в управлението на спорта в България, от една страна, не отговаря на социалния модел от политиката на ЕС в областта на спорта, а от друга страна, няма доказателства за неговата ефективност в продължение на 15 години (1997-2012). Ето защо се налага извеждане на нови принципи на стратегическо управление на системата на спорта, от гл.т. на развитието на спорта.

В условията на демократично управление и пазарна икономика, държавният интерес трябва да бъде в услуга на обществения интерес, а именно финансиране на социални дейности, които биха повишили благосъстоянието на населението. По отношение на спорта това касае повишаване на здравния статус, дееспособността и психологическия комфорт на населението. Производителността на спорта във вид на призово класиране придобива обществена ценност тогава, когато личните потребности на гражданите са задоволени и инвестицията в спорта не нарушава социалната справедливост. Това извежда проблема за инвестиционната ефективност на държавните субсидии за спорта.

В този смисъл „идеологията на елитния спорт” следва да бъде заменена с потребителски ориентиран подход към развитието на система, в която:

- спортът за всички е източник на спортни таланти и поле за изява на спорта през целия живот

- спортните организации, с привлечен общественно-икономически ресурс, изграждат спортно съвършенство според възможностите и потребностите на спортуващия

- призовото класиране е естествена еволюция на системата на спорта

По този начин системата на спорта утвърждава обществената си легитимност и усвоява ресурсно осигуряване, а държавата гарантира социалната справедливост на мястото ѝ в обществената система. В тази концепция стратегическите приоритети за развитие на спорта, освен по вертикала (спортно ниво) и хоризонтала (спорт през целия живот) следва да отчитат третата равнина на състоянието на различните видове спорт. По този начин ресурсното осигуряване на системата ще се насочи към онези структурни компоненти, които в своята цялост (принципи, структура, функции, ресурси, технологии и организационна култура) се ползват с благоприятна организационна легитимност.

На тази база, хипотезата на това изследване се основава на логиката на прилагане на системния подход при управление на развитието.

**Хипотеза: Стратегическото позициониране на компонентите от системата на физическото възпитание и спорта в България съобразно организационната легитимност е диагностичен модел за управление на устойчивото развитие на системата в динамичната социално-икономическа среда.**

Изследователският модел очертава връзките между спорта, факторите за развитието му, извършваните взаимодействия между организациите в структурата му, и обектите и субектите в системата, стратегически и логически последиствия от дейността на системата.

Ние изказваме теза, че не стратегическата ориентация на държавата към спорта, а държавната подкрепа на обществената ориентация на спорта определя успешното развитие на системата на спорта в България. В резултат на

усвояването и подобряването на организационната си легитимност, развитието на спорта и системата като цяло се превръща в адекватен и устойчив процес спрямо динамичната общественно-икономическа среда.

## **2.2. Област и предмет на изследването**

**Област на изследване** е управлението на системата на спорта в България като състояние и перспективи за развитие.

**Обект на изследване** са едноспортовите федерации като представляващи и управляващи състоянието и развитието на видовете спорт.

**Предмет на изследване** са социалните закономерности и тенденциите в развитието на общественно-икономическите взаимоотношения, които дефинират факторите, влияещи върху управлението на развитието на спорта като обществена област.

Разглежда се стратегическото позициониране на видовете спорт спрямо тези фактори, като диагностичен управленски инструмент за успешна ориентация на системата на спорта в динамичната обществена среда.

## **2.3. Цел и задачи на изследването**

**Цел:** Да се изследват факторите за състоянието и перспективите на системата на спорта и да се предложи диагностичен модел за определяне на стратегическа рамка за устойчиво управление на развитието на спорта в България.

**Задачи на изследването:**

1. Да се проучат теоретичните и научно-приложните аспекти на управлението на развитието на спорта в България и в страните членки на ЕС.
2. Да се анализира структурно-организационното и структурно-функционалното поведение и ресурсното осигуряване на системата на спорта от гл.т. на възможности и ограничения за развитието ѝ.

3. Да се изследват взаимодействията на основните участници в системата на спорта и нейната външна среда, от гл.т. на взаимовръзката между техните стратегически интереси, ресурси и отношения.

4. Да се обосноват факторите, определящи обществената легитимност на системата на спорта и нейните компоненти.

5. Да се проектира и демонстрира приложението на диагностичен модел за стратегическо позициониране на видовете спорт спрямо социално-икономическите условия и субекти.

6. Да се предложи теоретичен модел и примерна стратегическа рамка за управление на развитието на спорта в България

## **2.4. Методи на изследването**

### **2.4.1. Системен анализ.**

Системният подход в управлението разглежда системата на спорта и нейната среда от позиция на основните аспекти: системно-структурен, системно-функционален и системно-интегративен. По този начин се установяват и изследват съществуващите проблеми във взаимовръзката и взаимодействието между компонентите на системата и нейната среда.

Нашата изследователска стратегия е комбиниране на формулативни и дескриптивни изследвания за идентифициране на възможните и очертаване на кръга от най-вероятните фактори за развитието на системата на спорта:

- формулативни изследвания на литературни източници – прецизиране на формулировката на управленските проблеми, идентифициране на основните фактори и променливи на организационната легитимност

- функционални дескриптивни изследвания – оценка на състоянието на системата на спорта чрез анализ на първични и вторични данни. Логика на изследването е използване на възможностите на вторичните данни, до които имаме достъп и поради недостиг събиране и анализ на първични данни.

#### **2.4.2. Теоретичен обзор и контент-анализ**

Теоретичен обзор и контент-анализ на литературни източници, научни изследвания и документация (общо 201 бр, от които 125 на кирилица и 76 на латиница) по проблемите на: стратегическо управление, управление на спорта, стратегически маркетинг, обществени комуникации и др. Разкрихме основните теоретически постановки и формулирахме фактори и критерии за оценка.

#### **2.4.3. Проучване на документални източници (вторични данни)**

Като източници на официални данни използвахме: регистри на МФВС, документи на МФВС и БСФ, национално представителни панелни изследвания ТНС ТВ План и Арбитраж. Приложихме целенасочена екстракция на данни за организационното и функционалното състояние на спортните организации, медийното отразяване и интереса от зрители и рекламодатели, нивото на практикуване на спорт сред населението по видове спорт и др.

#### **2.4.4. Експертно изследване (първични данни)**

Експертно изследване във вид на персонално структурирано интервю с експертни лица. Структурата на интервюто е фиксирана - факторите и критериите са предварително анализирани (съдържателно и ситуационно) и са формулирани показатели (Фиг. 7). Приложено скалиране по Ликерт – петстепенна рейтингова скала за оценка на важността на факторите и тристепенна атрибутна скала за оценка на показателите.

С оглед на демонстративния характер на емпиричното изследване използвахме извадка от 30 експерта, които са участници в областта и периода, който се изследва (табл. 11). Методите на набиране на респонденти са „по удобство” – експерти, до които имахме достъп и „снежна топка” – експерти, до които имат достъп първите подобрени.

#### **2.4.5. Кейс стъди метод**

Изследване на 10 лицензирани едноспортови федерации като стратифицирана извадка от олимпийските видове спорт (Табл. 12). Целта е да се обхванат типологичните случаи, за да се демонстрира стратегическото позициониране като диагностичен модел.



Фиг. 7. Показатели, изследвани чрез експертна оценка

Табл. 11. Демографска характеристика на изследваните експерти (общо 30)

Демографски признак	Демографска група	Брой
Възраст	До 30 години	3
	30-50 години	15
	Над 50 години	12
Образователна степен	Бакалавър	4
	Магистър	22
	Доктор	4
Образователна специалност	Спорт	20
	Икономика/управление	4
	Друго	6
Месторабота	Спортна организация	18
	Публична администрация	7
	Учебно заведение	5
Трудов стаж в спортната сфера	До 10 години	5
	10-20 години	11
	Над 20 години	14
Ангажиран/а с изследваните видове спорт	Да	17
	Не	13

Табл.12. Извадка на изследваните спортове

Общо	Тип	Индивидуални	Единоборства	Отборни	
Място	37	19	8	9	Извадка
На закрито	18	Худ. гимнастика	Борба	Баскетбол	5
		Плувни спортове			
		Лека атлетика			
На открито	19	Голф	Тенис	Футбол	5
		Ски			
		Гребане			
	Извадка	6	2	2	10

#### 2.4.6. Математико-статистически методи

Към документалните източници на официални данни приложихме математико-статистически методи за обработка и анализ на количествени данни и анализ на тенденциите с програмен продукт SPSS: средна аритметична и средна претеглена стойност, относителни дялове, честотен анализ, стандартизиране на данните чрез седемстепенна интервална скала; корелационен анализ по метода на Пирсън; преднамерен двуфакторен анализ; клъстерен анализ по метода на междугруповата връзка, основаваща се на Евклидовото разстояние.

Към първичните данни (експертно изследване) приложихме: средна аритметична и средна претеглена стойност, относителни дялове, честотен анализ; корелационен анализ по метода на ранговите корелации на Спирман; преднамерен двуфакторен анализ; клъстерен анализ по метода на К-средните.

## 2.5. Организация на изследването

### Първи етап (2009-2010):

1. Теоретичен анализ на литературните и документалните източници: дефиниране на организационна промяна и развитие; охарактеризиране на състоянието на системата на спорта в България; охарактеризиране на посоката на развитие на системата на спорта според политиката на ЕС в областта; дефиниране на изследователския модел от гл.т. на системния подход;

формулиране на проблема, разработване на методология на изследването, вкл. хипотеза, област, обект, предмет, цел, задачи, методи, програмиране.

### **Втори етап (2010-2011):**

2. Създаване на теоретичен модел за стратегическото управление на развитие на спорта: структуриране на системата и дефиниране на възможностите и ограниченията за нейното развитие; изследване на взаимодействията и взаимовръзките на основните участници на системата на спорта и нейната външна среда; обосновка на факторите, определящи организационната легитимност на системата; дефиниране на критерии за оценка на стратегическото позициониране на компонентите от системата.

3. Реализация на изследването: проучване на документални източници – обективна оценка на някои показатели на организационната легитимност на лицензираните едноспортови федерации; провеждане на експертно изследване – субективна оценка и кейс стъди спрямо формулираните критерии на организационната легитимност и факторите, определящи развитието им; статистически анализ на данните и позициониране в мултифакторна матрица

### **Трети етап (2011-2012):**

4. Анализ на резултатите от научно приложните изследвания: анализ на проучените документални източници относно дейността на лицензираните едноспортови федерации; анализ на експертното проучване - фактори на организационна легитимност и стратегическо позициониране; кейс стъди анализ по типове стратегическо позициониране

5. Формулиране на алтернативи за оптимизиране на управлението на спорта: теоретичен модел за управление на развитието на спорта; примерна стратегическа рамка за управление на развитието на спорта в България.

## **Глава Трета**

### **Анализ на резултатите от изследването**

#### **3.1. Структурно-организационно поведение на системата на спорта в България**

Изследването обхваща анализ на функциите и поведението на държавния специализиран орган, обществените спортни организации, частния сектор и членовете на спортните клубове в системата на спорта. Анализът на някои от документалните и литературните източници за структурно-организационното поведение на спортната система в България, извежда следните положения:

- Държавното регулиране на системата чрез лицензиране е необходимо за предпазване на системата от негативни организационни практики и инструментална обществена легитимност на спортните организации.

- Въпреки широката мрежа от спортни организации, спортът не се ползва с функционална обществена легитимност, тъй като дейността на спортните организации не се основава на потребностите и интересите на населението.

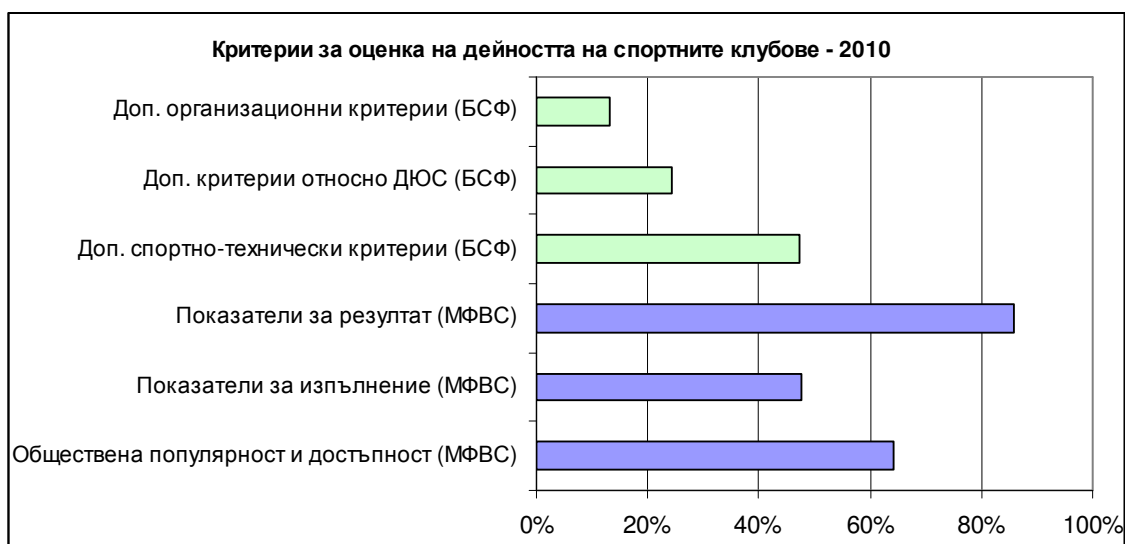
- Инертното поведение на спортните организации, в следване на държавната политика, без търсене на социално справедлива подкрепа, определя силната им зависимост от държавата. Ето защо, според нас, критиката за държавната хегемония в спорта в условията на пазарна икономика, трябва да се насочи към спортните организации, които не развиват механизми за развитие на автономността си.

- В основата на проблемите на спортната политика на структурно-организационно ниво е ограничената управленска компетентност на всички нива. В болшинството си управляващите по нива в системата са тесни спортни специалисти с малък управленски опит и липса на визия за социалните отношения в условията на пазарна икономика.

- Краткосрочният характер на системите за оценка на дейността на спортните клубове (Фиг. 13) и обвързаното с тях държавно финансиране,

обричат системата на спорта на самоцелно тясно специализирано функциониране, а това дефинира силната заплаха за дългосрочното съществуване на системата.

- Недалновидността, че спортната конкуренция, опорочена от лобистики и корупционни практики, повлиява като цяло на конкурентоспособността на спортния сектор да привлича ключови ресурси сред другите социални и развлекателни дейности, води до намаляване на устойчивостта на системата в динамична социално-икономическа среда.

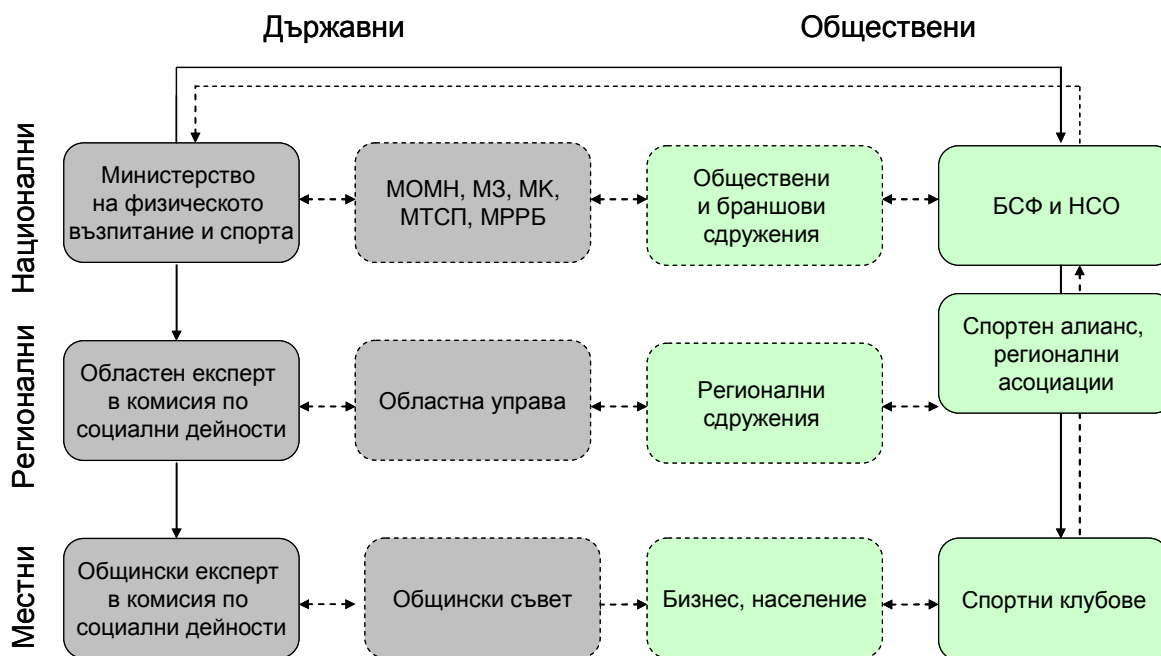


Фиг. 13. Критерии за оценка на дейността на спортните клубове - 2010

Устойчивото развитие на системата на спорта е в пряка зависимост от социално-справедливата основа на нейното функциониране. Централизираният характер на системата на спорта дава възможност за своевременно внедряване на нов социално ориентиран модел на поведение, съгласно насоката на ЕС за развитие на спорта. Това може да се постигне чрез създаване на по-широк диалог на всички структурно-организационни нива със съответните заинтересовани страни.

От гледна точка оптимизиране на управленския процес между федерации и клубове, смятаме, че е необходимо да се създадат спортни алианси

(асоциации) на регионален принцип (Фиг. 15), които да изпълняват ролята на представители на спортните организации на местно ниво:



Фиг. 15. Примерна схема на структурно-организационното взаимодействие на системата на спорта в стратегически партньорства за създаване и реализиране на спортна политика

- обединяват спортните клубове на доброволен принцип, без оглед на спорта, който развиват и юридическата форма на регистрацията им
- оказват съдействие за формиране на спортната политика на клубовете по места и спортните организации на национално ниво, вкл. МФВС
- участват в стратегически партньорства със заинтересованите лица на регионално ниво (областна управа и общински съвет, регионални обществени и браншови сдружения, икономически субекти и население) за осигуряване на ключови ресурси.

От гледна точка на възможностите, които програмите на ЕС предоставят, считаме за целесъобразно спортните алианси да бъдат създадени по райони на планиране (NUTS2).

### **3.2. Структурно-функционално поведение на системата на спорта в България**

Изследването обхваща анализ на проблемите в предметните области спорт в свободното време (в т.ч. спорт за учащи и спорт за специфични социално-демографски групи) и спорт за високи постижения (в т.ч. детско-юношески спорт и спортна кариера). Анализът на някои документални и литературни източници за структурно-функционалното поведение на спортната система в България, извежда следните основни положения:

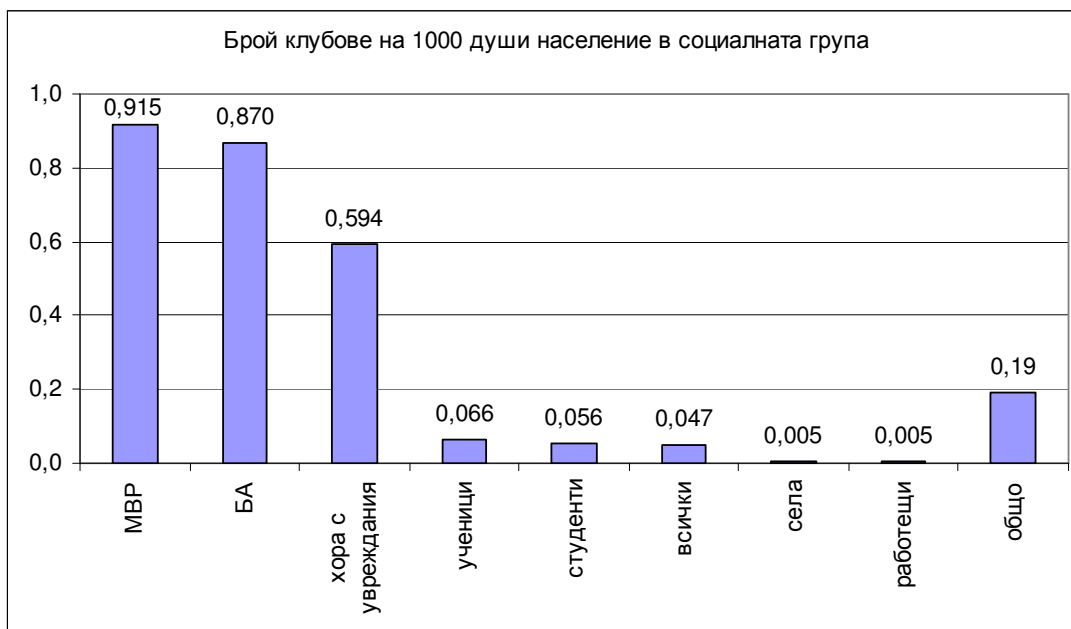
- Слабото практикуване на спорт сред населението се дължи преди всичко на ниската мотивация и липсата на навици. Стратегическата ориентация на държавата към спорт за високи постижения и фокусирането върху учащите като целева група на спорта за всички, negliжира останалите социално-демографски групи, сред които спортната активност намалява, а социално значимите функции на спорта нарастват.

- Недостатъчната мотивация за спорт сред учащите е функция както на съвременните начини за оползотворяване на свободното време, така и на отношението на социалната им среда (преподаватели, родители, приятели, медии и др.) към спорта.

- Политиката на спорта за всички не трябва да бъде самоцелна и селективна, а целенасочена към отделните социално-демографски групи, базирана на техните специфични потребности, възможности и изисквания, изградена в консенсус със социалните партньори и всички заинтересовани страни за реализирането ѝ на национално и местно ниво.

Анализът на обхвата на целевите групи в предметна област Спорт в свободното време (Фиг. 17) показва, че най-голям обхват имат организациите, обединяващи спортната дейност на социални групи със силна административна и обществена организация. Обединената мрежа на всички спортни организации в предметната област е недостатъчна. Необходимо е териториално развиване на мрежата организации за доставка на спорт в свободното време в посока по-малките населени места и големите социални групи: пенсионери, социално

слаби, малцинства и др. Те са важни целеви групи с оглед на социалната интеграция - насока в политиката на ЕК за спорта.

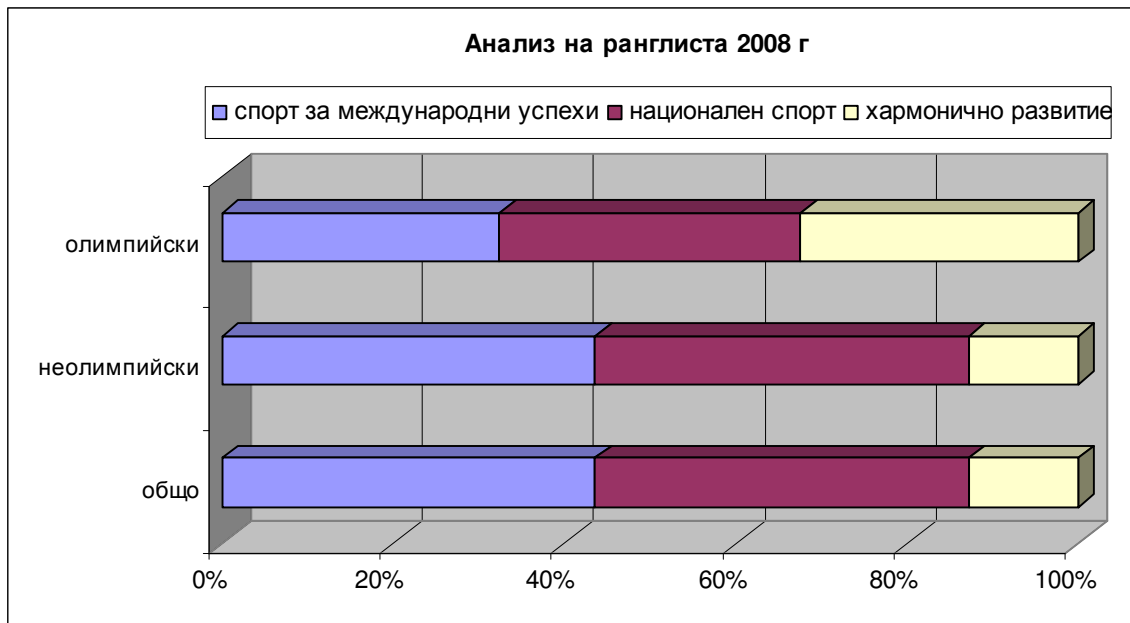


Фиг. 17. Обхват на населението в предметната област спорт за всички

- Политиката на спорта за високи постижения (вкл. детско-юношеския спорт) трябва да бъде насочена към развиване на голям контингент конкурентноспособни спортисти, базирана на съвременни концепции за набор и подбор на спортни таланти, усъвършенстването им в активна и ефективна тренировъчно-състезателна дейност, в условията на силна и реална конкуренция, с перспектива за спортна кариера по време и след активната състезателна дейност.

Анализ на данните от ранглистата на организирани спортове през 2008 подчертава приоритизирането на спорта за високи международни постижения. (Фиг. 19). Като цяло ориентираните към международни успехи заемат по-предни места в ранглистата. Едва 17 от общо 76 федерации (22%), хармонично развиват и двете дейности, което е база за дългосрочно развитие съгласно пирамидалния модел на спортната система. Обвързването на финансирането на федерациите според мястото в ранглистата, води до все по-тясна специализация

към върха. В дългосрочен план това има негативно влияние върху развитието на функционалната система, и като последица – постепенна загуба на мястото на България в международния спорт.



Фиг. 19. Стратегическа ориентация на спортните федерации за развитие на спорта (по ранглиста 2008)

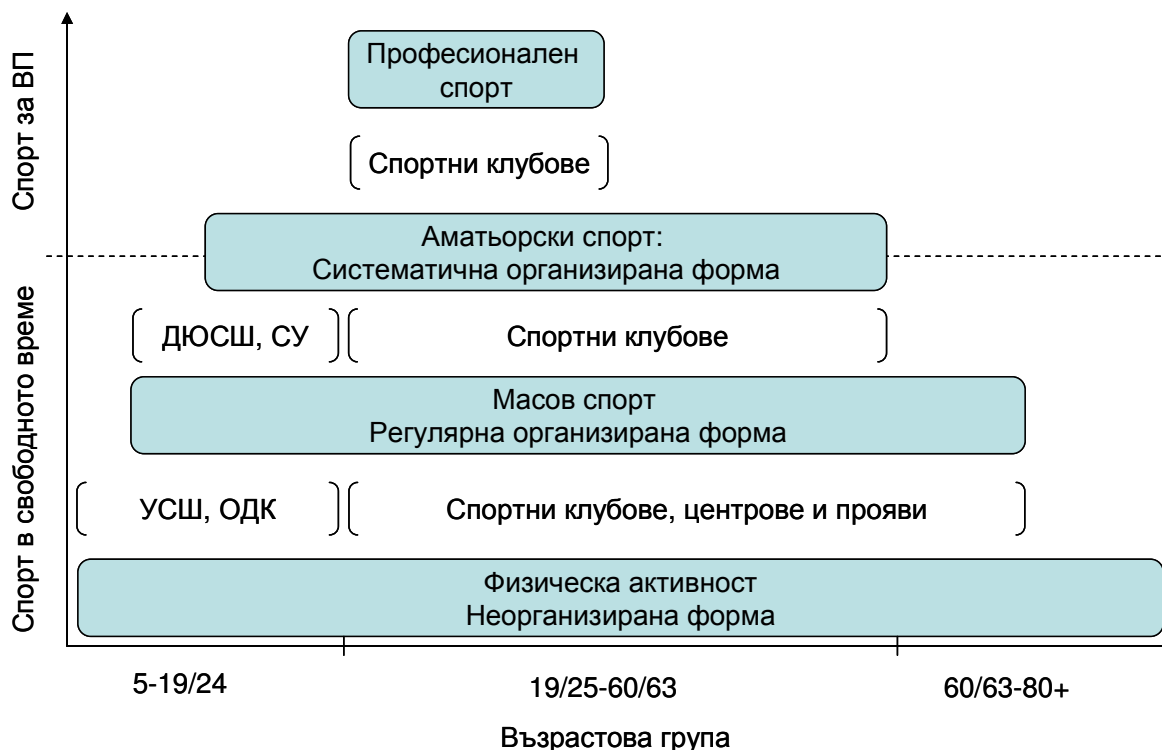
- Нивото на управленска компетентност и недостатъчните научно-изследователски разработки в областта на управлението на спорта по предметни области, оказват влияние на развитието на структурно-функционалните компоненти и на системата на спорта като цяло.

- Спортът за високи постижения се нуждае от засилване на обществената си легитимност. Тя се определя от социалната справедливост на системата - резултати срещу ресурси, както на спортно ниво, така и на обществено ниво. За нейната устойчивост допринасят хоризонталната и вертикалната солидарност на спортната система, добрите управленски практики, кариерната реализация на спортистите и др.

От структурно-функционална гледна точка, българската система на спорта представлява обърната пирамида. Зависимостта от човешкия фактор в

подобна конструкция, прави системата на спорта нестабилна. Това се засилва от краткосрочната ориентация на всички организации по предметни области, изразена в стратегии, програми и показатели за оценка на дейността.

Според нас за постигане на устойчиво развитие на спорта е необходимо структурно-функционалните компоненти на системата да се разглеждат и в социално-демографски план (Фиг. 20).



Фиг. 20. Примерна схема на структурно-функционалната организация на системата на спорта по възрастови групи

Според нас съществен пропуск в българската система е неразвеният аматьорски спорт като компонент между спорта за всички и спорта за високи постижения. Аматьорският спорт осигурява организирани форми на тренировъчно-състезателна дейност и по същество е надстройка на спорта за всички. Това разбиране не влиза в противоречие със спорта за високи постижения на детско-юношеско ниво, а го доразвива в демографски план. В случая се цели реализация чрез спорта на социалните и нарцистичните

потребности на хората в и над трудоспособна възраст. Този компонент предоставя възможност за спорт в организирана форма на систематичен принцип (тренировка и състезание) за излезли от системата на спорта кадри, и за хора, за които спорта е хоби, начин на себеусъвършенстване и себеизява.

- Преките ползи за системата на спорта са: увеличаване на работните места за треньори, увеличаване на приходи от регулярно ползване на спортните обекти, обогатяване на държавния спортен календар, привличане на финансиране от непублични източници, увеличаване на мотивацията за спорт сред подрастващите, а оттам захранване на спортната пирамида и др.

- Организацията на това ниво би довела до увеличаване на спортната активност сред населението, подобряване на обществената легитимност на спорта и привличане на обществено-икономическа подкрепа от населението, социалните партньори, спонсорите и медиите и др.

- Развиването на аматьорско ниво е в съответствие със социално ориентираната политика на ЕС, социалния модел на спортна система и практиката на страните, развиващи балансирано структурно-функционалните компоненти на системата на спорта.

От гледна точка на структурно-организационните елементи, считаме за целесъобразно аматьорския спорт да се развива от спортни клубове към съответната спортна федерация. С оглед повишаване на конкуренцията в аматьорския спортен календар може да се включват свободни турнири и състезатели/отбори на частни спортни клубове и центрове.

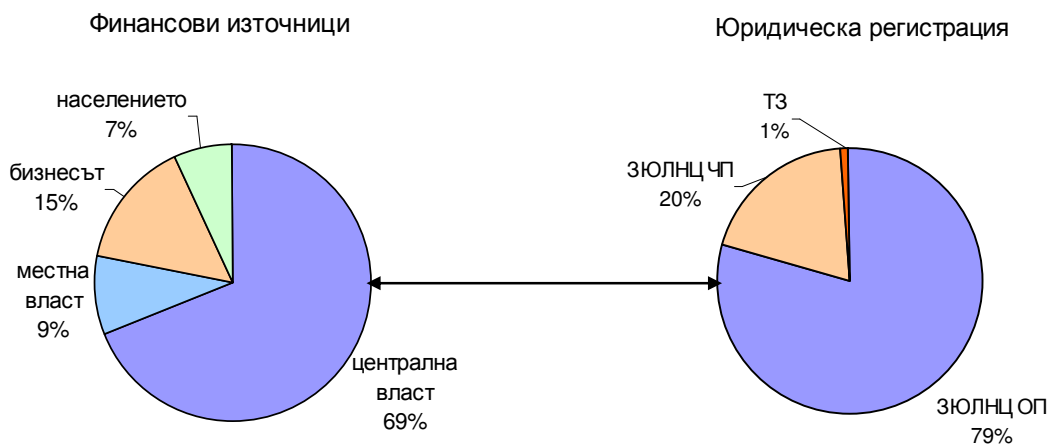
### **3.3. Ресурсно осигуряване на системата на спорта**

Анализът на ресурсното осигуряване на спортната система в България, извежда следните основни положения:

- Основен финансов източник са публичните целеви средства, което се дължи на неспособността на спортните организации да привлекат средства от частния сектор и населението. По тази причина стратегическата избирателност на държавата определя развитието на системата на спорта. Разходването им

само за текуща дейност обрича функционирането на спортните организации на нестабилност спрямо конюнктурните промени.

Сравнението на финансирането на българската система и формите на юридическа регистрация показва, че спортните организации в България разчитат на публичното финансиране като основен източник за дейността им (Фиг. 21). Това е в противовес от една страна, с логиката на системите на спорта в страните-членки на ЕС, където основен източник на финансиране е населението от присъща дейност и привлечени целеви групи, а от друга с икономическите възможности на държавата като финансов източник.



Фиг. 21. Сравнение финансови източници и юридическа регистрация

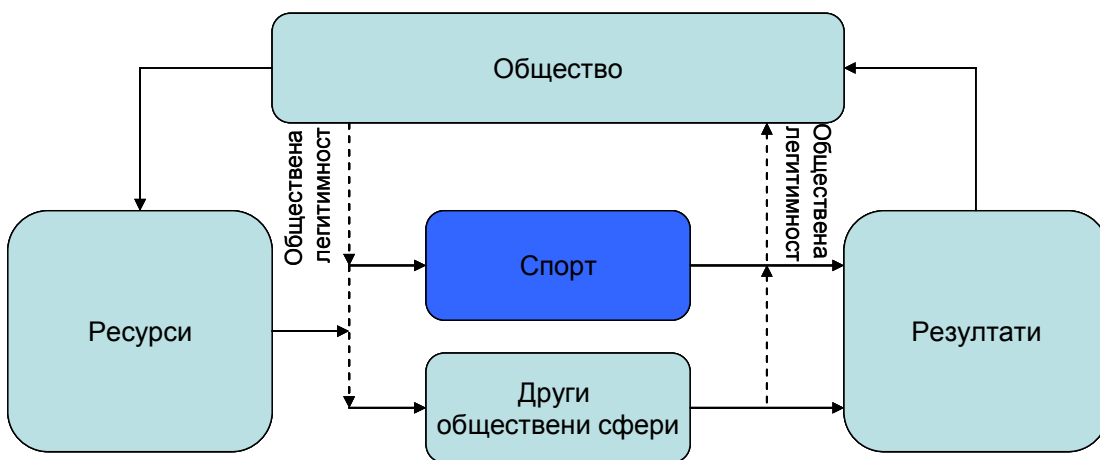
- Като цяло материалната база е в лошо функционално състояние поради неуточнена собственост, неправилно използване и липсата на интерес от страна на общинските власти за реновирането ѝ. Необходимо е ефективно планиране от една страна, на жилищната и спортната инфраструктура, и от друга страна, на спортната база по функционални направления. Консенсусно оформените проекти са основа за привличане на целеви финансови средства от национални източници и европейски структурни фондове.

- Човешките ресурси като най-важен компонент за развитието на системата на спорта са причина за и резултат от функционирането на системата. Лошите спортни и управленски практики доведоха до силно

намаляване на обществената легитимност на спорта. Това най-вече определя отсъствието на доброволческия ресурс. Инертното поведение, което се дължи на недостига на управленски и най-вече маркетингови компетенции у управляващите спортни организации, формира неспособността на системата на спорта да се адаптира към динамичните социално-икономически процеси и води до задълбочаване на системната криза.

- Функционалното осигуряване на системата е силно ограничено в количествено и качествено отношение. Докато технологичните ресурси са функция на цялостното ресурсно осигуряване, то системните се определят преди всичко от управляващите системата на всяко организационно ниво. В основата на нерешените проблеми на спорта е липсата на периодичен научнообоснован анализ на състоянието на системата и факторите на нейната среда като база за определяне на политика и стратегия.

По същество всяка сфера, в т.ч. и спорта, функционира в постоянен недостиг на ресурсно осигуряване. Докато стойността на потенциалните ресурси се определя от социално-икономическото развитие на страната, то дела на реалните ресурси се определя от обществената легитимност на спорта. Обществената легитимност е резултат от функционирането на системата на спорта, нейна оценка в конкуренцията с други обществени сфери. (Фиг.25)



Фиг. 25. Взаимодействие между дейността на системата на спорта и ресурсното й осигуряване

Според нас именно обществената легитимност на спорта е основен фактор за недостига в нейното ресурсно осигуряване. Тя се изгражда преди всичко във взаимодействието на системата на спорта с обществото. Ето защо е необходимо да се разработят политика и стратегия на системата на спорта, основани на анализ на взаимодействията и обществената легитимност на системата и нейните структурни компоненти.

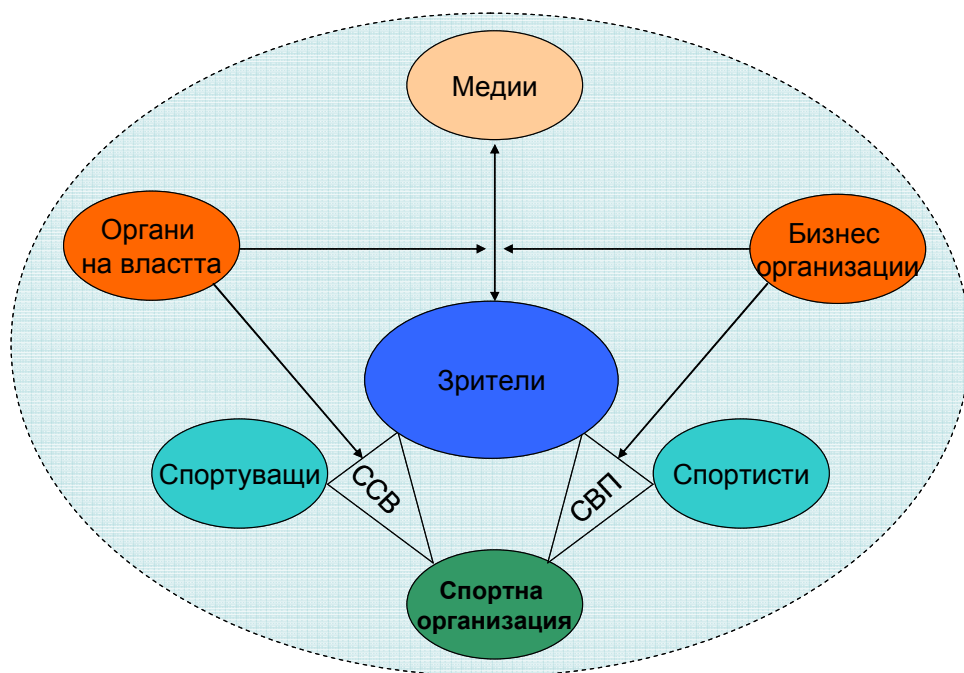
### **3.4. Анализ на взаимодействията между системата на спорта и нейната среда**

Ефективността на управлението се определя от адекватните взаимодействия на организацията с нейната външната среда. Анализът на външната среда разкрива комплекса от фактори, които са критични за ефективността на управленската дейност. Определянето на факторите и взаимодействията дава представа за причинно-следствените връзки, определящи състоянието на средата, в която оперира спортната организация. Оценката на влиянието им върху ресурсите на организацията очертава възможностите, заплахите и ограниченията за развитието ѝ.

Външната среда на организацията се състои от участници и условия, които определят на способността ѝ да реализира целите си. Участниците, с които организацията взаимодейства, формират микросредата. Макросредата от природни, политически, икономически, социални и технологични условия и процеси повлияват на микросредата.

Целта на периодичния анализ на външната среда е да се проследяват тенденциите в промените и да се предприемат съответните организационни стратегии с оглед намаляване на заплахите и усвояване на възможностите.

Взаимодействията между спортната система и нейната среда съдържат размяна на ценност, пари, власт и др. (Фиг. 26). Величините на стойността и парите в тези взаимоотношения се определят в най-голяма степен от ролята на участниците, но и от техните референтни групи и обществото като цяло.



Фиг. 26. Взаимодействия между основните участници в системата на спорта и нейната среда

На база някои изследвания в областта на спорта в свободното време, формулирахме основните характеристики на взаимодействията (Табл. 15). Видно е, че взаимодействията в областта излизат от рамката на спортни услуги за населението и се превръщат в обществена конструкция, която изисква социална отзивчивост от системата на спорта. С оглед усвояване на ефектите от тези взаимодействия, за системата на спорта е важно проактивно да разработва областта на спорта в свободното време. По този начин, на база повишаване на обществената си легитимност, ще удовлетворява своите политически и икономически интереси, постигайки надмощие в конкуренцията с другите социални области.

Основните характеристики на взаимодействията в областта на спорта за високи постижения са социално-икономически (Табл. 16). Конкуренцията за власт и ресурси, изисква спортните организации от производител на спортно съвършенство да се превърнат в доставчик на социални модели. Това очертава кръг въпроси за потребностите и изискванията на целевите групи, за културните маркери на обществото и за обществената легитимност на спорта.

Табл.15. Характеристики на взаимодействията в „Спорт в свободното време”

	Спортна организация	Спортуващи	Наблюдатели	Органи на властта	Медии
Обект на размяна	Спортен продукт	Свободно време и финанси	Социална подкрепа	Социална политика	Социален маркетинг
Дефиниране на стойността	Финансови ресурси и влияние	Физическо състояние и удовлетворение	Социална идентичност	Социални ефекти	Формиране на социална група
Основни роли	Доставчик и потребител	Доставчик и потребител	Посредник в избора	Посредник на ресурси	Посредник на идеи
Политически интереси	Развитие на системата на спорта	Лично благосъстояние	Благосъстояние на обществото	Широка обществена подкрепа	Увеличаване на властта в обществото
Икономически интереси	Привличане на ресурсно осигуряване	Повече добавена стойност от обмяната	Социална справедливост	Производителност и социални разходи	Маркетинг на социална група
Социални интереси	Авторитет в социалната сфера	Социална идентификация	Власт в обществения живот	Управление на обществените нагласи	Формиране на обществените нагласи
Технологични интереси	Овластяване на природната среда и медиите	Индивидуализация на продукта	Опазване на околната среда	Опазване на околна среда, овластяване на медиите	Оползотворяване на спортната индустрия

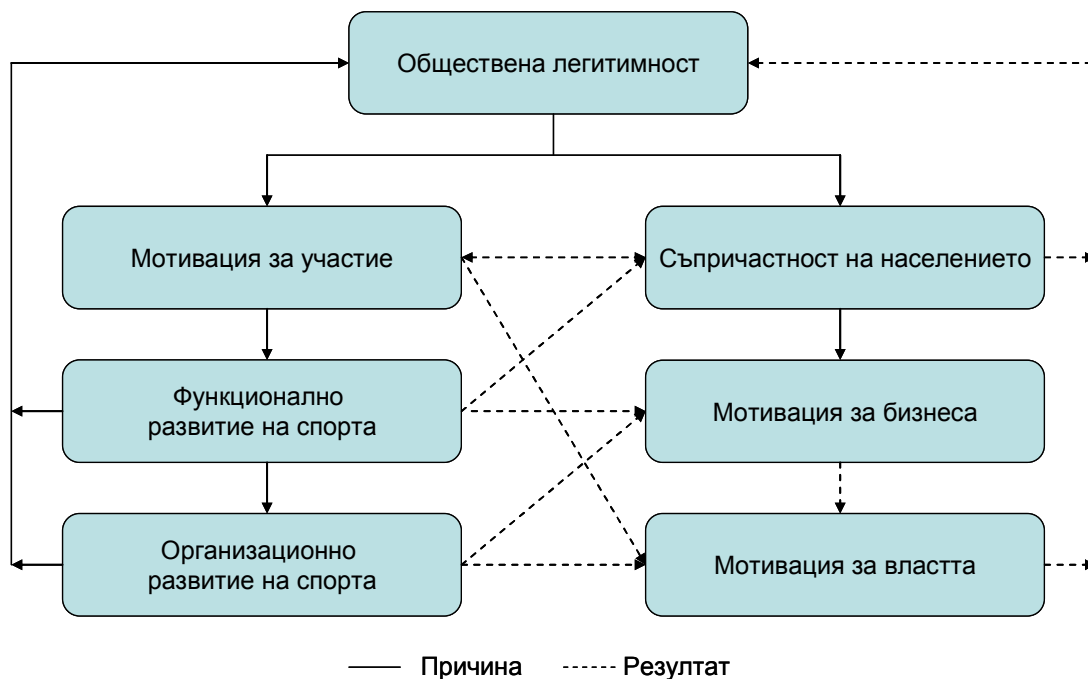
Табл.16. Характеристики на взаимодействията в „Спорт за високи постижения”

	Спортна организация	Зрители	Бизнес	Медии	Органи на властта
Обект на размяна	Спортен продукт и репутация	Свободно време и финансиране	Репутация и финансови ресурси	Аудитория и финансови ресурси	Национален престиж
Дефиниране на стойността	Финансови ресурси и влияние	Удовлетворение и социална идентичност	Икономическа и обществена власт	Обществен авторитет	Обществена легитимност
Основни роли	Доставчик и потребител	Доставчик и потребител	Потребител и доставчик	Потребител, доставчик и посредник	Потребител и посредник на ресурси
Политически интереси	Развитие на системата на спорта	Социална и национална гордост	Обществена легитимност	увеличаване на властта в обществото	Широка обществена подкрепа
Икономически интереси	Привличане на ресурсно осигуряване	Повече добавена стойност от обмяната	Увеличаване на пазари и печалба	увеличаване на пазари и печалба	Производителност и обществени приходи
Социални интереси	Авторитет в спортната индустрия	Власт в обществения живот	Власт в обществения живот	Формиране на общ. нагласи	Управление на общ. нагласи
Технологични интереси	Овластяване на природната среда и медиите	Опазване на околната среда	Овластяване на медиите	Оползотворяване на спортната индустрия	Опазване на околна среда, овластяване на медиите

### 3.5. Анализ на организационната легитимност на спорта

Организационната легитимност е централна концепция в теорията на управлението. За да оцелеят и да се развиват в обществено-икономическата среда организациите се нуждаят не само от ресурсно осигуряване, но и от организационна легитимност. Тя отразява съгласуваността между обществените ценности и дейността на организацията и обосновава мястото ѝ в обществото.

На база взаимовръзката между обществената легитимност и организационното развитие, конструирахме логическа верига (Фиг. 27).



Фиг. 27. Обществената легитимност и развитието на спорта

Тази конструкция представя причинно-следствената връзка между обществената легитимност проявена чрез участие или съпричастност на населението в спорта, интересите на системата на спорта и на другите участници във взаимодействията – бизнесът, медиите и органите на властта. Преките взаимодействия между системата на спорта и останалите участници

отразяват основните източници на ресурсно осигуряване като резултат от припокриването на интересите им и обществената легитимност на спорта.

Обществената легитимност по същество е оценка на същността, дейността и резултатите на организацията. В това взаимодействие има две основни страни: обществото и спортната организация. От тук произтичат и основните фактори на обществената легитимност:

- обществен фактор – индивидите и групите оценяват взаимодействията или проявленията на системата на спорта, водени от индивидуални и групови норми и ценности

- организационен фактор – съвкупността от предпоставки за функционирането на спортните организации и последиците от дейността им върху системата на спорта, които подлежат на оценка

Изследвайки видовете организационна легитимност, формулирахме следните критерии за формирането на легитимността на спорта (Табл. 17):

Табл. 17. Критерии на обществената легитимност на системата на спорта (по Suchman, M.C., 1995)

Легитимност	Динамика	Фокус към дейността	Фокус към същността
Прагматична (полезност)	Краткотрайно	Резултати от спорта (здраве, удоволствие, престиж)	Ползите от спорта (социални и икономически)
	Дълготрайно	Влияние на спорта (принос към обществото)	Спортът като елемент на общ. благосъстояние
Морална (правилност)	Краткотрайно	Последици от спорта (качество и стойност)	Персонал (образ на качеството)
	Дълготрайно	Процедури (развитие на спорта)	Структура (капацитет за качество)
Когнитивна (смисъл)	Краткотрайно	Обществена значимост на системата	Спортът като обществено благо
	Дълготрайно	Социална справедливост на системата	Спортът като обществен фактор

Според нас оценката на предпоставките за формиране на обществена легитимност на системата на спорта следва да се базира на анализ на външната и вътрешната среда на системата. Това означава разработване на набор социално-икономически критерии за оценка на състоянието и перспективите за

развитие на системата на спорта. Тъй като обществото оценява спорта като цялост, а не по функционални елементи, като структурни единици на системата следва да се разглеждат видовете спорт. Основните елементи за оценка дефинираме като пазарен потенциал и организационен капацитет.

Пазарният потенциал отразява съвкупността от влиянието на факторите на външната среда. Това има отношение към прагматичната и когнитивната легитимност - съпоставянето на стойността на спорта и инвестицията за развитието му, и съпоставянето на спорта като обществен фактор и социално справедливото разпределение на обществени ресурси към него.

Организационният капацитет се формира от факторите на вътрешната среда на спортната система. За да може една организация да се възползва от възможностите, които средата ѝ предоставя, тя трябва да е способна да осъществи своите цели във външната среда. Профилът на нейните ресурси дава представа за състоянието на спортната организация и служи за анализ на нейните силни и слаби страни. Докато силните страни определят специфичните области, в които спортната организация е компетентна, слабостите показват ограниченията за справяне във външната среда. Организационният капацитет има отношение към прагматичната и моралната легитимност – оценка на начина на функциониране и резултата от дейността на спортната организация.

Изведените от нас критерии за оценка на пазарния потенциал и организационния капацитет на видовете спорт (Табл. 18), се явяват предпоставките за развитието на системата на спорта. Те се превръщат в организационен фактор за формиране на обществената легитимност на спорта, съобразно предприетата от спортната организация стратегия.

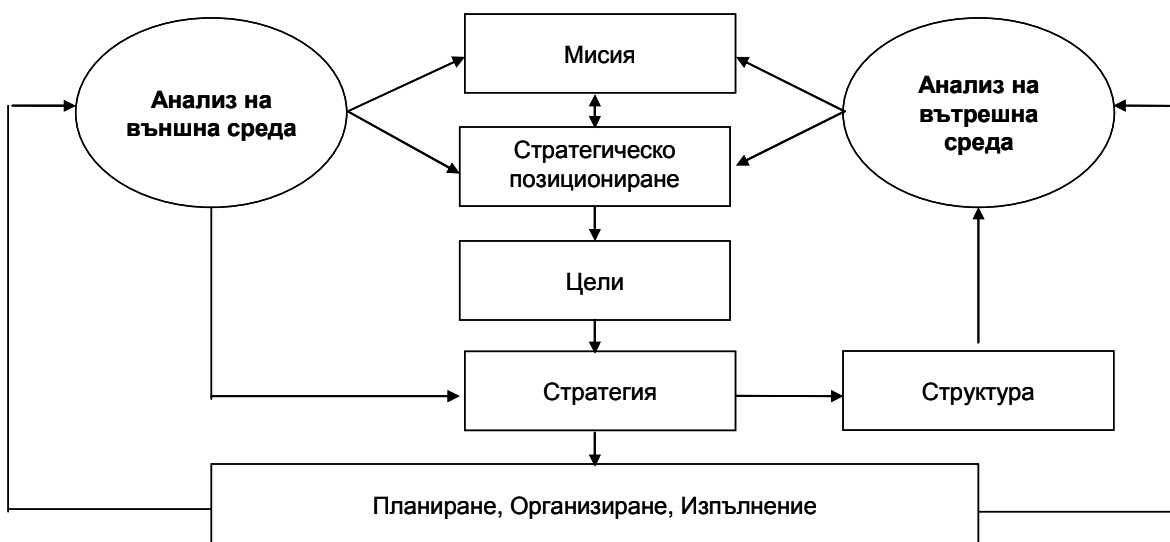
За да гарантира развитието си, спортът трябва да повишава своята обществена легитимност. Тя отразява взаимодействията между критериите и позициите на населението и показателите и стратегиите на спортните организации. Ето защо ефективността на управлението на развитието следва да се оценява по набор от социално-икономически критерии за обществената полезност, адекватност и смисъл на дейността на спортните организации.

Табл. 18. Предпоставки за обществената легитимност на спорта

Критерий	Показател	Източник
Климатични условия	Брой активни месеци	Спортен календар
Удължаване на сп. сезон	Сума инвестиции	Анализ на експерти МТБ
Природна среда	Тип място на практикуване	Отчети на сп. федерации
Приспособяване на средата	Сума инвестиции	Анализ на експерти МТБ
Адаптиране на спорта към различна среда	Брой и достъпност на разновидности, Сума инвестиции	Анализ на експерти федерации и МТБ
Икономическо влияние	Сума приходи от продажби	Анализ на експерти
Възрастови ограничения	Мин/Макс/Мода възраст на практикуващите спорт	Отчети на спортните федерации
Традиции на спорта	Брой спортуващи, Тенденция постижения, % продуктивност	Отчети на спортните федерации
Социална значимост и репутация	Оценка на културни маркери	Социологическо изследване
Атрактивност за медиите	Брой и времетраене на спортните програми	Мониторинг и контент анализ
Атрактивност за аудиторията	Рейтинг на спортни програми и състезания	Пийпълметрично и социолог. изследване
Атрактивност за спортуващите	Брой и % структура сред населението	Отчети на спортните федерации
Атрактивност за спонсорите	Брой и сума по договори	Отчети на спортните федерации
Проникване на спорта	Брой човекочаса и % по нива и структури	Отчети на спортни федерации
Структура на спорта	Брой и % спортисти и клубове по нива	Отчети на спортни федерации
Ангажирани лица в спорта	Брой лица и ниво на компетентност	Отчети на спортни федерации
Категоризация на спортната база	Оценка състояние, използваемост, обезпеченост	Анализ на експерти МТБ
Структура на приходите	% структура по източници	Отчети на спортни федерации
Инвестиции в спортна база	За изграждане, оборудване, поддръжка, лицензиране	Анализ на експерти МТБ
Себестойност на спорта	Цена на единица продукт	Отчети на сп. федерации
Функционално осигуряване	Ниво на задълбоченост и внедряване	Анализ на експерти по видове дейности
Работещи системи	Ниво на задълбоченост и внедряване	Анализ на експерти по видове дейности
Спортен календар в БГ и в света	Брой и структура на състезанията	Спортен календар на федерациите
Интензивност на конкуренцията в БГ и света	Брой и ниво на състезателите	Отчети на спортните федерации
Спортни постижения	Резултати, рекорди, класиране	Отчети на сп. федерации
Позиция в международните организации	Брой и ниво на участие	Отчети на спортните федерации
Обществена репутация в БГ и света	Популярност и културни маркери	Социологически изследвания

### 3.6. Диагностичен модел за развитието на системата на спорта

Стратегическото позициониране е критичен елемент в управлението на спортната система. То е част от стратегическото планиране, което подпомага спортната система да ориентира своята дейност спрямо общия пазар (Фиг. 29).



Фиг. 29. Роля на стратегическото позициониране в управленския процес

Стратегическото позициониране на видовете спорт в система на спорта дава възможност: 1) да се оцени състоянието и перспективността на управляващите ги организации; 2) да се вземат адекватни решения за тяхното финансиране от държавния орган; 3) да се предприемат целеви стратегии от спортните организации за подобряване на конкурентоспособността им и др.

В условията на ограничени ресурси, в които оперира системата на спорта, прилагането на този диагностичен модел за стратегическо позициониране спомага за вземане на решения за разпределението им. Държавата следва да оценява спортните организации, от гледна точка на тяхната социална рентабилност, т.е. да инвестира там, където може да се реализира обществената ценност на спорта при спазване на социалната справедливост. Пазарната логика изисква спортните организации да търсят начини да привлекат инвестиции на база по-добрите пазарни възможности, които могат да оползотворят или на база по-добрите вътрешни ресурси, с които разполагат. От

гледна точка на частните инвеститори, организациите с по-добро позициониране са атрактивни, но скъпи, а тези с по-слабо позициониране са достъпни, но рискови. Ето защо спортните организации трябва да предприемат политика на дълбочинен анализ, целенасочени маркетингови действия и стратегическо партньорство с инвеститорите.

На база по-детайлен анализ на пазарния потенциал и организационния капацитет, стратегиите, произтичащи от позиционирането по тристепенна скала могат да бъдат характеризирани като (Табл. 19):

Табл. 19. Основни организационни стратегии съгласно стратегическото позициониране [по Котлър, Ф., 1996, Collis D., A. Campbell, M. Goold, 1999]

Стратегия		Организационен капацитет		
		Нисък	Среден	Силен
Пазарен потенциал	Висок	Селективно изграждане: - специализиране в ограничени позиции - изграждане на капацитет	Инвестиране в разрастване: - постигане на лидерство - селективно изграждане на позиция - подсилване на по-слабите области	Запазване на позицията: - инвестиране в максимално усвояване; - съсредоточаване на усилия за поддържане на позиция
	Среден	Ограничено разрастване: - поддържане без поемане на риск - рационализиране на дейността	Поддържане и укрепване: - защитаване на съществуващата позиция - инвестиции в сегменти с добра рентабилност и ниски рискове	Селективен ръст: - инвестиране в най-привлекателните сегменти - развиване на конкурентоспособност - рентабилност чрез производителност
	Нисък	Закриване: - съкращаване на постоянните разходи и избягване на инвестициите - формации или оттегляне	Управление с цел приходи: - защитаване позицията в целеви сегменти - осъвременяване на спортния продукт - минимизиране на инвестициите	Запазване и фокусиране: - управление на текущите приходи - съсредоточаване върху привлекателни сегменти - защитаване на позиция

Стратегическото позициониране е база за конкретизиране на мисията на спортната организация, формулиране на организационните цели, свързани с желана позиция и стратегията за постигането им. За успешно прилагане на тези стратегии е необходимо допълнително позициониране спрямо целевите

сегменти, прогнозиране на влиянията на външната среда, анализиране на конкурентните предимства, оценка на евентуалните последици от предприетата стратегия. Стратегиите са успешни тогава, когато възможно най-добре удовлетворяват критериите за пригодност към пазара (целеви групи), и пригодност към спортната организация (организационна мисия и култура)

### **3.7. Анализ на проучването на официални данни за състоянието на системата на спорта**

В съвременните условия, в които различните организации са равнопоставени на влиянието на обществените отношения, стабилитета и просперитета на спортната организация (от ниво спортна система до ниво спортен клуб) зависи преди всичко от ефективността на нейната пазарно ориентирана дейност. Благосъстоянието на спортната организация е въпрос на ефективен мениджмънт, на анализ на основните фактори, влияещи на дейността на микро и макро ниво, търсене на предимства пред конкурентите, на стратегия за краткосрочно и дългосрочно бъдещо развитие.

За анализ на взаимовръзката между функционирането на спортните организации и социално-икономическия интерес към тях, приложихме статистически анализи на някои обществено достъпни официални данни за дейността на спортните организации и популярността на видовете спорт:

- анализ на интереса на целевите аудитории (спортуващи, зрители, медии и рекламодатели към спорта за периода 2001-2011) като показатели за оценка на пазарния потенциал на видовете спорт

- анализ на обхвата на спортните клубове, спортните календари и резултатите от дейността на федерациите като показатели за оценка на организационния капацитет на видовете спорт

Основни целеви групи на спортната система са: населението с цел привличане на спортуващи и зрители, бизнес организациите като източник на финансово осигуряване, и медиите с оглед на тяхната икономическа (покупка на права за отразяване) и обществена роля (утвърждаване на обществената

легитимност). Като обобщение, от изследвания интерес на целевите групи към спорта в България, може да се изведат следните тенденции:

- относително стабилен дял на практикуващите спорт и времето, което отделят за спорт

- нарастване на интереса на медии, зрители и рекламодатели към спорта и най-вече към българския спорт. Но българският спорт има все още малък дял като спортните програми и рекламни приходи.

- рекламодателите проявяват по-голям интерес към българския спорт - делът на рекламните инвестиции е по-голям от дела на спортните програми

- футболът е най-популярен спорт, следван от волейбол и баскетбол. Тенденцията за ограничаване на популярните спортове се задълбочава.

Като цяло се наблюдават положителни тенденции на пазара, но българският спорт не усвоява адекватно пазарния потенциал. Причините за това са в качеството на българския спортен продукт (спортно майсторство и спортно зрелище), но най-вече в ограничените, пасивни и неправилни комуникации на представителите на спортните организации.

Основният риск произтича от зрителският интерес, който намалява, защото спортните клубове и състезанията не могат да удовлетворят потребностите и изискванията на зрителите като личности и участници в социалната среда. Съответно медиите губят икономическа мотивация да отразяват спортни продукти и използват само скандално-развлекателната страна на дейностите и областите в спорта. Изявите на спортните организации са спорадични и/или свързани с негативни прояви и процеси (например допинг скандали, съдийски скандали, икономически спекулации, обществено неприето поведение и др.).

В такава неблагоприятна комуникационна среда рекламодателите и спонсорите избягват обвързване на техните марки с асоциативните характеристики на спортния продукт. Всичко това като процес намалява все повече източниците и обемите на финансиране. Това от своя страна задълбочава все повече кризата в спортните организации, съответно в спортния

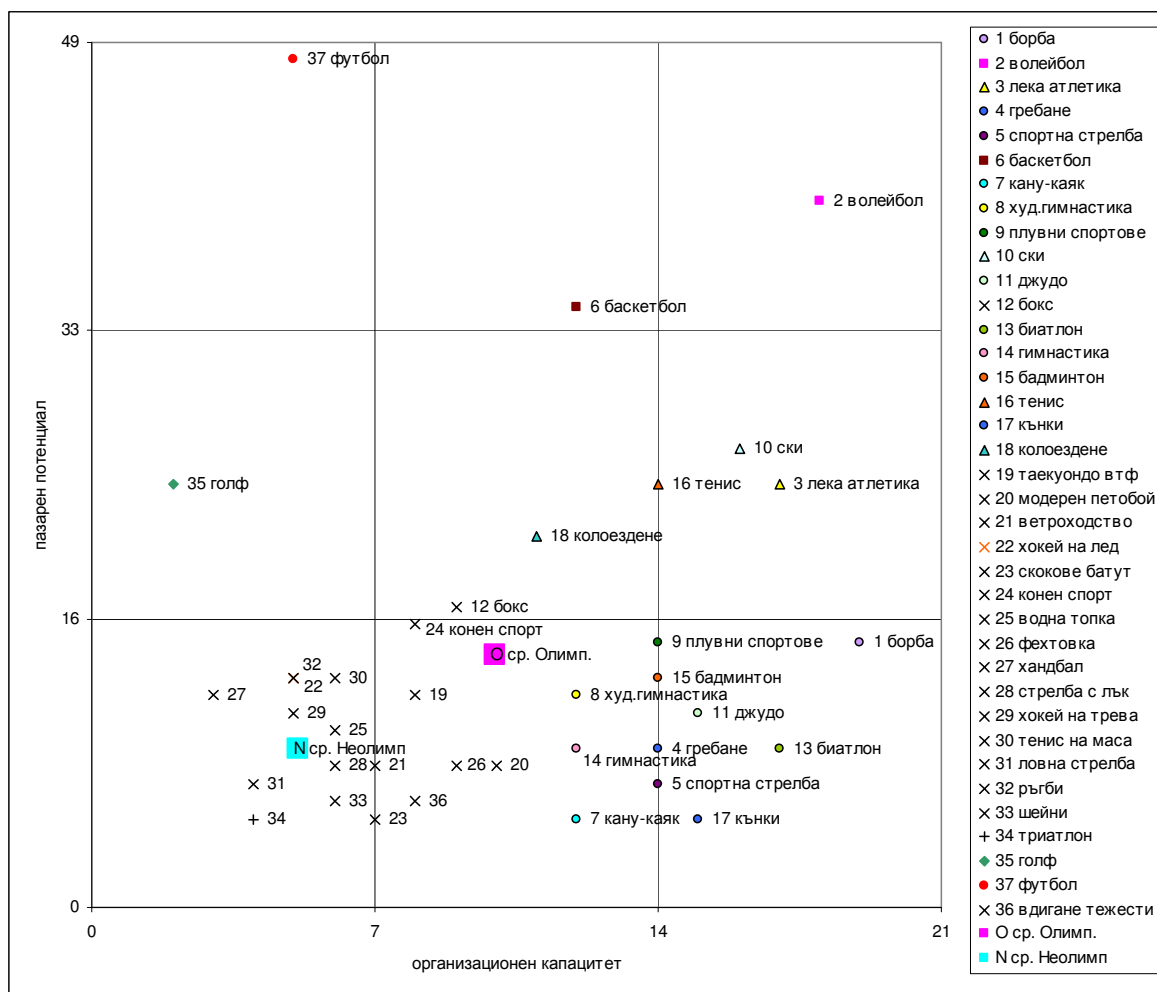
продукт, а от там и в цялата система на спорта: изтегляне на добри спортисти в спортните клубове на развитите страни, липса на качествени попълнения от аматьорския към професионалния спорт, изоставане в спортно отношение от постиженията в международния спорт и др.

Изследването на динамиката на посещаемостта, медийното отразяване, зрителския и рекламодателския интерес дава възможност да се анализира интереса на целевите аудитории. На тази база управляващите на всички нива (национални спортни организации и клубове) следва да вземат адекватни решения за комуникационната си стратегия, която пряко рефлектира върху начините за привличане на недържавно финансиране.

Корелационният и факторният анализ на някои данни за функционирането на системата на спорта и социално-икономическия интерес към спорта, показват неадекватността на системата за оценка на дейността на спортните организации спрямо общественно-икономическата среда. Методологията на държавно финансиране на спортните организации дава обективна оценка на състоянието на спортните организации (федерации и клубове), но има съществен недостатък да приоритетизира краткосрочния спортен резултат, без да отчита обществения интерес и подкрепа.

От гледна точка на пазарната ориентация, за успешното развитие на определен вид спорт е необходимо спортните организации да развият мрежа от спортни клубове, да обогатят държавния спортен календар, да взаимодействат активно с медиите за отразяване на спортните прояви. По този начин ще подсиgurят както по-широка обществена подкрепа, така и ресурсно осигуряване от спортуващи, спонсори и медии. Тези мерки и последствия подобряват цялостните условия за развитие на спорта.

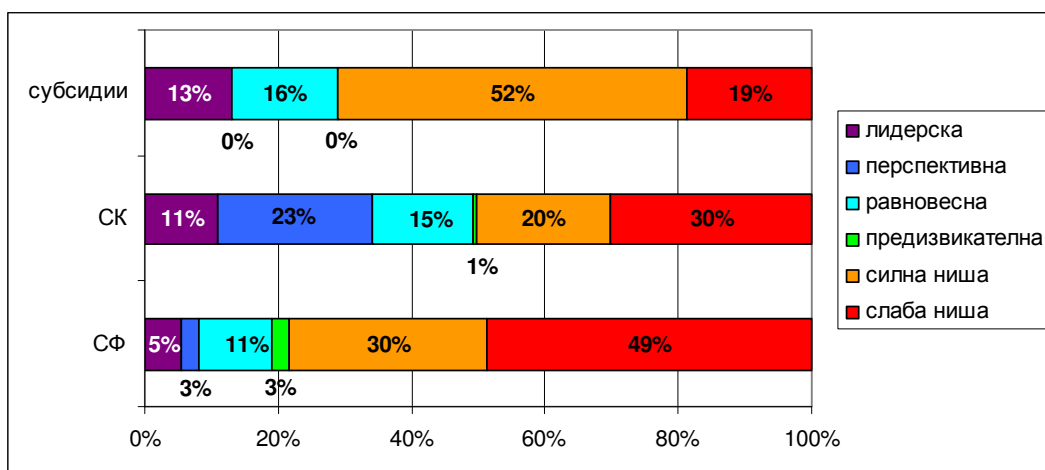
Стратегическото позициониране (Фиг. 39), на база клъстерен анализ, показва, че като цяло олимпийските спортове се развиват като продукт с нишов характер (нисък пазарен потенциал и среден организационен капацитет).



Фиг. 39. Стратегическо позициониране на олимпийските видове спорт по изследваните показатели

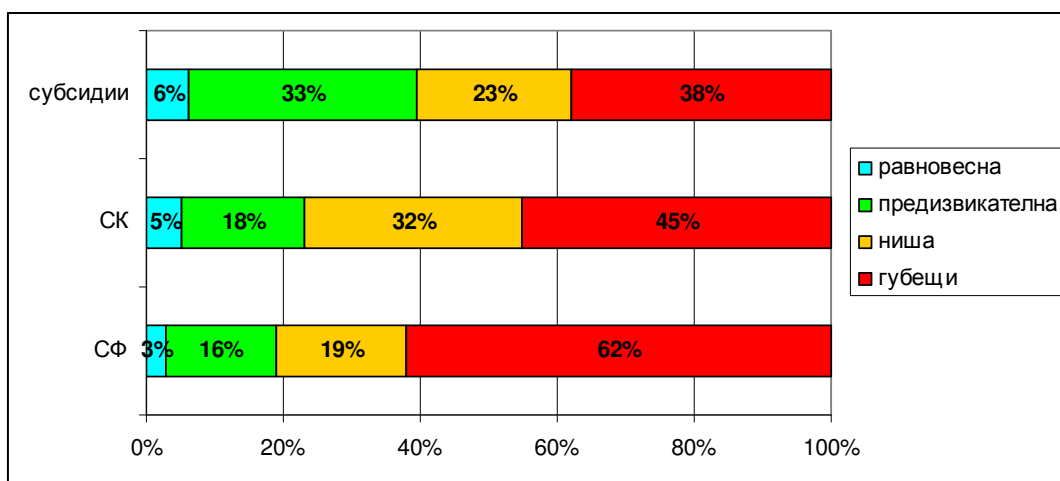
Забележка: цифрата пред името на спорта отразява мястото му в ранглиста според субсидиите, получени от МФВС за 2011 година, изкл. футбол и вдигане на тежести.

Позиционирането потвърждава тезата за неефективната стратегическа избираност на държавата към олимпийските видове спорт (Фиг. 40). В стратегически благоприятни позиции са 8 спортни федерации (22%), които представляват 50% от клубовете и получават 29% от държавните субсидии. С други думи държавният орган инвестира в спортове с нисък пазарен потенциал като обществена легитимност и осигурява организационния им капацитет в несъответствие с идеите за развитие на спорта на социално справедлива база.



Фиг. 40. Разпределение на спортните организации, управляващи олимпийски видове спорт и държавното финансиране по стратегически позиции

Позиционирането на неолимпийските спортове представя следните основни положения: Средната позиция на неолимпийските видове спорт е губеща, тъй като 62% от федерациите попадат в тази зона, а 19% в средна ниша. Разпределението на финансови средства от държавния орган към неолимпийските видове спорт е логически обосновано (Фиг. 41), но разгледано по конкретни спортове потвърждава принципа за финансиране на федерации, специализирани в спортни успехи, без оглед на обществената легитимност.



Фиг. 41. Разпределение на спортните организации, управляващи неолимпийски спорт и държавното финансиране по стратегически позиции

Анализът на стратегическото позициониране на база официални данни за развитие на лицензираните спортни федерации, доказва нелогичното функциониране на системата в България и подчертава съществената деконструкция на спортната пирамида. Критериите за финансиране дейността на спортните организации от страна на държавата, като основен инвеститор в областта, не отчитат социално-икономическата значимост на спорта. Тежестта на оценката на международното представяне не кореспондира с пазарната логика (няма статистически значима зависимост), а приоритизира спортни организации със самоцелна дейност, което води до задълбочаване на проблемите на системата на спорта в България.

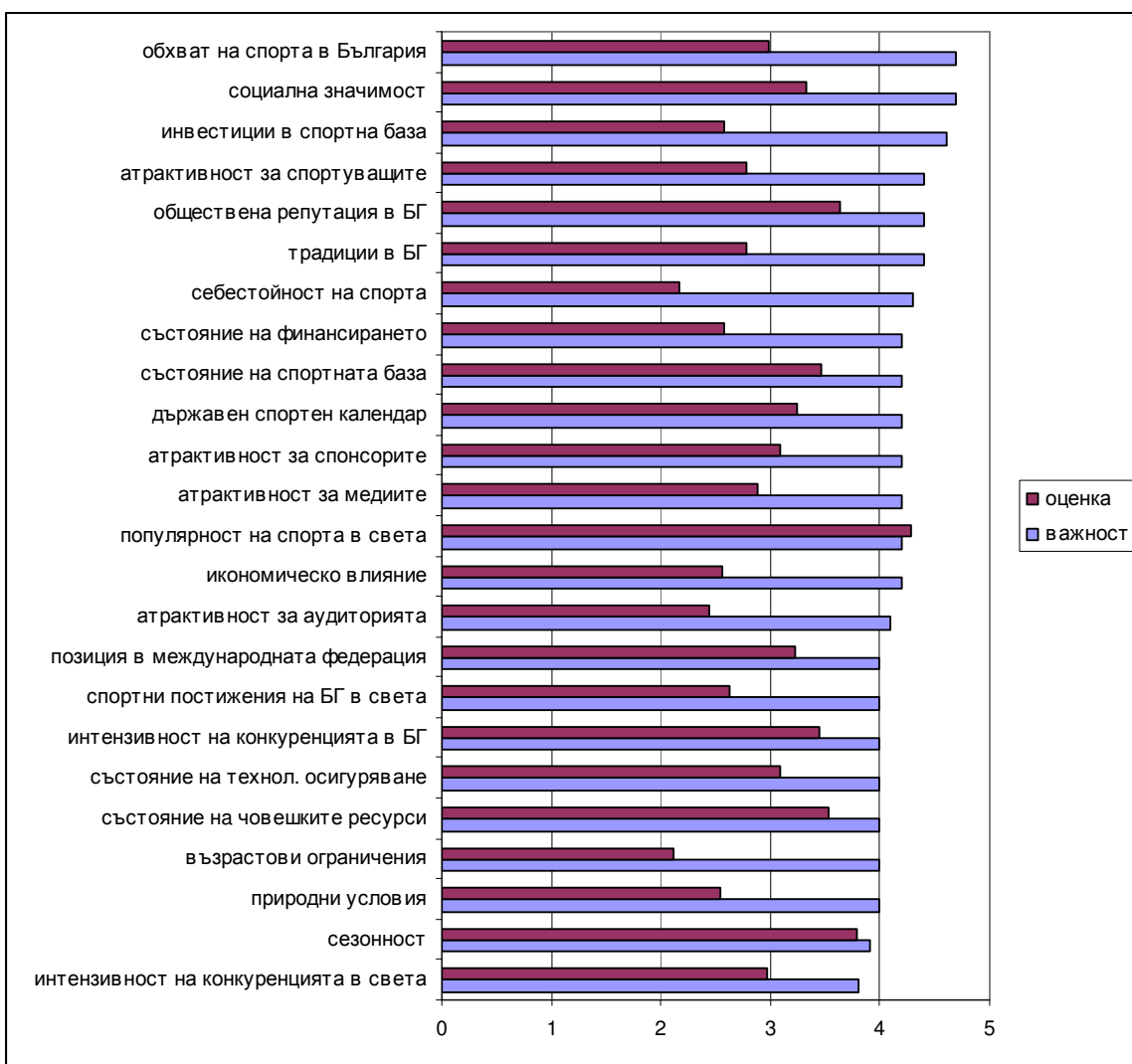
Развитието на системата на спорта съобразно социално-икономическата значимост на видовете спорт следва логическата верига: повече практикуващи спорт в повече спортни клубове, които се изявяват в повече спортни състезания и турнири. Така спортът се ползва с медиен интерес и добива по-голяма обществена легитимност. Това подхранва системата с повече практикуващи спорт и финансиране от целевите групи. За целта е необходимо, от една страна спортните организации да предприемат стратегии за насочване на дейността към целевите групи, а от друга държавният орган да преразгледа критериите за стратегическата подкрепа на спортните организации. Ето защо считаме, че стратегическото позициониране е подходящ инструмент за оценка на системата на спорта в условията на динамична социално-икономическа среда.

### **3.8. Анализ на експертното изследване**

Така представеното позициониране (Фиг. 39) използва ограничен брой показатели, за които има достъпна официална информация. Те отразяват основните тенденции за развитието на системата на спорта, но обществената легитимност се формира от широк кръг предпоставки (Табл. 18). Ето защо тестването на диагностичния модел на стратегическо позициониране бе

приложен чрез експертна оценка на състоянието на извадка спортове от гл.т. на дефинираните предпоставки за формиране на обществена легитимност.

Експертите определят като най-важните фактори за развитието на спорта: обхватът на спорта в България, социалната значимост и необходимите инвестиции в спортна база. (Фиг. 42). Най-висока оценка за състоянието на изследваните спортове имат популярността в света и обществената репутация в страната, а най-ниска - себестойността на спорта и възрастовите ограничения за практикуване на спорта.



Фиг. 42. Експертна оценка на възможностите, ограниченията и състоянието на изследваните спортове

Ключовите предпоставки (висока значимост и ниска оценка) за подобряване на състоянието на изследваните спортове касаят подобряване на рентабилността на спортните организации: повишаване на атрактивността за спортуващите като генеричен източник за финансирането, оптимизиране на себестойността и инвестициите в спорта, активна дейност за разширяване на икономическото влияние на спорта. Това изисква висока компетентност и проактивност от страна на управляващите на спортни организации, поради което ние считаме, че именно управленския фактор е критично важен за развитие на спорта.

Корелационният анализ на изследваните критерии показва следните значими зависимости на най-важните предпоставки за развитието на спорта:

- Обхватът на спорта в България в най-голяма степен се определя от атрактивността за спортуващите.

- Социалната значимост до известна степен се определя от наситеността на спортния календар, обществената репутация на спорта в България и популярността му в света.

- Инвестициите в спортна база са взаимнозависими със себестойността на спорта и постиженията на българския спорт на международни спортни прояви. Оптимизирането на себестойността на спорта е свързано най-вече със сезонността на спорта.

- Състоянието на финансирането като критична предпоставка за развитие на спорта в най-голяма степен зависи от атрактивността на спорта за аудиторията и спонсорите и свързаното с тях икономическо влияние.

- Състоянието на човешките ресурси се определя от взаимозависимостта с традициите и обществената репутация на спорта, наситеността на спортния календар и интензивността на конкуренцията в страната.

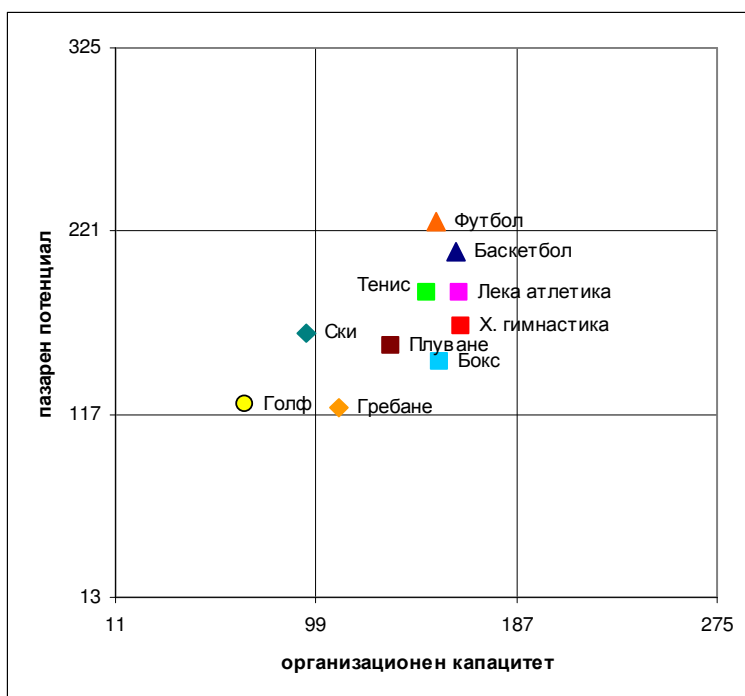
Факторният анализ показва, че критериите (Табл. 20), обединени като пазарен потенциал в имат относително по-голяма степен на значимост за състоянието на изследваните спортове (45,4%) от тези на организационния капацитет (38,3%).

Табл. 20. Фактори, формиращи пазарния потенциал и организационния капацитет на изследваните спортове (факторен анализ)

Пазарен потенциал	Организационен капацитет
Атрактивност за спонсорите	Инвестиции в спортна база
Състояние на спортната база	Себестойност на спорта
Атрактивност за аудиторията	Спортни постижения на България в света
Състояние на финансирането	Традиции в България
Атрактивност за спортуващите	Сезонност
Икономическо влияние	Възрастови ограничения
Държавен спортен календар	Позиция в международната федерация
Атрактивност за медиите	Интензивност на конкуренцията в страната
Състояние на технол. осигуряване	Природни условия
Популярност на спорта в света	Състояние на човешките ресурси
Обхват на спорта в България	Обществена репутация в България
Интензивност на конкуренцията в света	
Социална значимост	

Факторният анализ извежда като най-зависими състоянието на човешките ресурси и атрактивността на спорта за целевите групи на спонсорите и зрителите, а като най-самостоятелни социалната значимост, интензивността на конкуренцията в света и възрастовите ограничения за практикуване на спорта.

Клъстерният анализ и стратегическото позициониране на изследваните видове спорт (Фиг. 43) показва стабилна позиция на средния им профил.



Фиг. 43. Позициониране на някои видове спорт според експертната оценка

Така изследваните видове спорт представят няколко тенденции, характерни за цялата система на спорта в България:

- Неблагоприятните позиции се дължат на тясната специализация на някои спортове за високи постижения. Това определя слабото усвояване на пазарния им потенциал, най-вече в частта проникване и атрактивност за генеричните целеви групи чрез предлагане на адаптирани форми за практикуване, достъп до състезателната им дейност и целенасочени комуникации за увеличаване на обществената им легитимност.

- Друга причина за неблагоприятните позиции е неразвитият организационен потенциал на някои видове спорт. Той се дължи преди всичко на управленската политика за проникване в различните социално-демографски групи и териториалния обхват на спорта. В тази връзка, следва да се разшири разбирането на социалната и икономическата роля на съответните видове спорт, чрез целенасочени маркетингови дейности.

- По този начин ще се увеличат възможностите за генериране на финансиране от страна на целевите групи. Стабилното дългосрочно финансово осигуряване на развитието на спорта е възможно само при социално-икономическа обосновка на функционирането.

- Високите себестойност и инвестиции изискват оптимизиране на разходите в посока използване на спортната база, възнаграждения срещу резултат и активна работа с детско-юношеските формации.

- Положителен пример е проактивната политика на някои видове спорт, които са ограничени поради същността им и изискванията към средата за практикуване. Ориентацията към по-широко проникване сред социалните групи и активната комуникация, са основни фактори на тяхната сравнително по-висока обществена легитимност и съответната финансова обезпеченост.

Анализът на стратегическото позициониране на спорта по официални данни и експертна оценка показва, че системата на спорта в България не управлява ефективно ресурсите на вътрешната среда и въздействията на външната среда. Налице са редица неусвоени възможности за повишаване на

обществената легитимност на системата на спорта като цяло и за всеки от изследваните видове спорт. Това подчертава необходимостта от концептуална промяна на управлението на развитието на спорта по всички организационни нива и дефиниране на нова стратегическа рамка на системата на спорта в условията на динамични социално-икономически условия.

### **3.9. Теоретичен модел за управление на развитието на спорта**

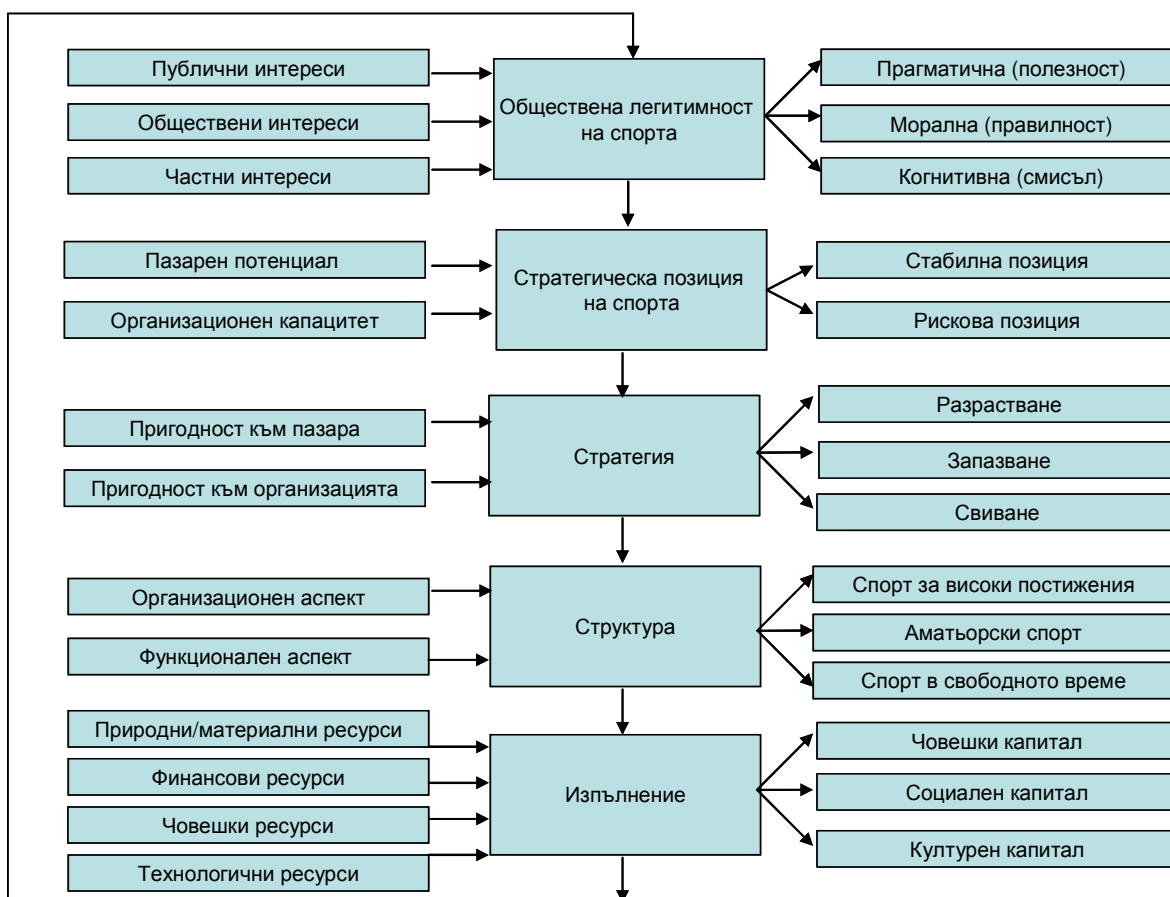
Формираната на база пазарен потенциал и организационен капацитет стратегическа позиция предоставя насоки за разработване на ефективна политика и предприемане на съответните стратегии за развитие на конкретните структурни компоненти. Важни критерии за избор на стратегия за пригодността ѝ към пазара от гл.т. усвояване на потенциала и към организацията от гл.т. на нейния капацитет. Структурирането на областта следва стратегията в организационен и функционален аспект. Изпълнението на стратегията ползва ресурсите, разпределени на база обществената легитимност и предоставя обществено значим капитал, който повлиява на нейната последваща оценка.

Като диагностичен и прогностичен модел, стратегическото позициониране може да се приложи както към системата на спорта като цяло, така и към организационните и функционалните ѝ компоненти. В синтезиран вид разработения от нас теоретичен модел за управление на развитието на спорта е представен на Фиг. 44.

### **3.10. Примерна стратегическа рамка за управление на развитието на спорта**

От гледна точка на теоретичния модел за управление на развитие на системата на спорта, стратегическата избираност на държавния орган следва да се формира на база анализ на обществената легитимност на видовете спорт, а не на функционалните компоненти. По този начин, чрез стимулиране и координиране на управлението на вида спорт от спортните организации, се

подчертава социалната справедливост на развитието на спорта като стратегическа рамка на системата (Табл. 21).



Фиг. 44. Теоретичен модел за управление на развитието на спорта

Така развитието на системата на спорта е подчинено на принципите на социалния маркетинг за удовлетворение на обществения интерес и управление на обществената легитимност. Основен критерий за избор на стратегия следва да бъде обществената рентабилност, т.е. ползите от предприемането ѝ да бъдат по-големи от разходите. Възможно е да съществуват алтернативни подходи, които да водят до по-големи ползи за обществото. Оценката на алтернативните възможности наравно с текущата ситуация в системата на спорта позволяват да се идентифицира най-добрата стратегия за развитие на спорта.

Табл. 21. Примерна стратегическа рамка на системата на спорта

Стратегическа рамка		Организационна структура на системата на спорта						
		Държавен спортен орган	Спортни федерации	Нац.спортни организации	Спортен клуб за всички	Спортен клуб аматорски	Спортен клуб професионален	
Стратегическо позициониране	Стратегическа социална цел	Обществено благосъстояние	Създаване на социални образци	Преодоляване на социални проблеми	Здравословен начин на живот	Създаване на социални образци	Национален и клубен спортен престиж	
	Стратегическа спортна цел	Развитие на спортна нация	Развитие на вида спорт	Увеличаване на практикуващите	Увеличаване на практикуващите	Изграждане на спортисти	Класиране в състезанията	
	Стратегически фокус	Видове спорт според позиционирането	Предметна област според позиционирането	Видове спорт по социални групи	Спортни занимания в свободното време	Спортно съвършенство на практикуващите	Спортни постижения в състезанията	
	Основна целева група	Всички практикуващи спорт	Практикуващи спорт A+II	Практикуващи спорт за всички	Демографски и социални групи	Практикуващи спорт по възраст	Спортисти за високи постижения	
	Ключови функции	Регулативни	Координационни	Социално партньорство	Потребителска ориентация	Тренировка и състезание	Национални отбори	
	Ключови ресурси	Финансови, информационни	Управленски, финансови	Управленски, финансови	Човешки, материални	Човешки, технологични	Човешки, финансови	
	Ключови технологии	Информационни и комуникационни	Комуникационни, системни	Комуникационни, системни	Маркетингови, комуникационни	Спортно-технически	Спортно-техн. и маркетингови	
	Ключови взаимодействия	Медии и социални партньори	Спонсори и медии	Спонсори и соц.партньори	Спортуващи и местна власт	Спортуващи и федерации	Зрители и спонсори	
	Индикатори за ефективност	Решени социални проблеми	Стратегическо позициониране	% практикуващи спорт в соц.групи	% практикуващи спорт	Брой трансфери и брой състезания	Класиране в състезанията	

## **Глава Четвърта**

### **Изводи, препоръки и приноси**

#### **4.1. Изводи**

**4.1.1.** Развитието на спорта е взаимосвързано с развитието на общественоекономическата система. Промените са част от съвременното и тяхното управление е основен белег на организационната ефективност.

- Националните стратегии и програми за периода 1997-2012 имат слаба практическа приложимост поради обща формулировка, необоснованост чрез обективни, практически и научно-обосновани анализи, липса на дебат и воля за постигане на консенсус с ключовите институции.

- Политиката на ЕК в областта на спорта акцентира на обществената значимост на спорта и приоритетите на стратегията "Европа 2020". Това изисква адаптация на системите на спорта в страните-членки по модела на социалната конфигурация, основаващ се на социалния консенсус между публична власт, спортни организации, социални партньори, предприемачи и население.

- Динамиката на общественоекономическите условия и членството в ЕС поставят проблема за революционна промяна в областта на спорта в България, която засяга не само принципа на функциониране, но и организационната култура в спортната система. Това налага извеждане на нови принципи на стратегическо управление на системата на спорта, от гл.т. на развитието на спорта.

- Факторите на развитие са обусловени от взаимодействията между компонентите на обществената и спортната система, а основен филтър на тяхната ефективност се явява обществената легитимност.

- Утвърждаването на спорта като обществен фактор изисква социално-отговорна ориентация на системата на спорта, с реален принос към благополучието на населението и нацията.

- Управлението на развитието на спорта трябва да бъде постоянна прогресивна промяна, която се реализира на всички нива: времеви (стратегическо, тактическо и оперативно), структурно (организационно, функционално, интегративно), системно (действия на организацията и взаимодействия с обществото).

**4.1.2.** Възможностите и ограниченията за развитието на системата на спорта зависят от поведението ѝ в обществено-икономическата среда.

- Структурно-организационното поведение на спортната система в България се характеризира с ориентация към тактическо оцеляване, но не и към стратегическо развитие: необосновано роене, инертно централизирано управление, самоцелност и недалновидност на системите за оценка на дейността, в резултат тясно специализирано функциониране, без търсене на социално справедлива подкрепа чрез задоволяване на потребностите и интересите на обществото. Това намалява устойчивостта на системата в динамична социално-икономическа среда.

- Внедряването на нов социално ориентиран модел на системата, съгласно насоката на ЕС за развитие на спорта, може да се постигне чрез съчетаване на централизираното управление със стимулиране на активно самоуправление на спортните организации.

- От структурно-функционална гледна точка, българската система на спорта е нестабилна поради зависимостта от човешкия фактор в спортната пирамида и краткосрочната ориентация на всички организации по предметни области, изразена в стратегии, програми и показатели за оценка на дейността.

- За устойчивото развитие на системата е необходимо структурно-функционалните компоненти на системата да се разглеждат в социално-демографски план като взаимосвързани и равностойни за обществената значимост на спорта.

- Стратегическата избирателност на държавата определя развитието на системата на спорта. Ниското ниво на управленска компетентност по организационни нива определя неспособността за успешна адаптация към

динамичните социално-икономически процеси. Липсата на доказателства за ефективността на прилаганата стратегия с фокус спорта за високи постижения все повече откъсва спорта от социалното му значение, в условията на все по-належащо внимание към проблемите на обществото.

- Стратегическите приоритети за развитие на спорта, освен по вертикала (спортно ниво) и хоризонтала (спорт през целия живот) следва да отчитат третата равнина на състоянието на различните видове спорт. По този начин ресурсното осигуряване на системата се насочва към онези структурни компоненти, които в своята цялост (принципи, структура, функции, ресурси, технологии и организационна култура) се ползват с благоприятна организационна легитимност.

**4.1.3.** В съвременното общество взаимодействията в областта на спорта излизат от рамката на спортни услуги за населението и спортен престиж на нацията и се превръщат в обществено-икономическа конструкция, която изисква социална отзивчивост от системата на спорта. Социалната отзивчивост се изразява в реализацията на интересите на системата на спорта в съответствие с обществения интерес.

**4.1.4.** За да гарантира своите интереси в конкуренцията за ресурси и стойности, системата на спорта трябва да утвърждава и повишава своята обществена легитимност.

- Обществената легитимност е резултат от функционирането на системата на спорта, оценка за нейната значимост в обществената среда и основен фактор за дългосрочното ресурсно осигуряване на развитието ѝ.

- Оценката на състоянието и перспективите за развитие на системата на спорта следва да се базира на набор от социално-икономически критерии за обществената полезност, адекватност и смисъл на спорта.

**4.1.5.** Стратегическото позициониране на системата и нейните структурни компоненти представлява диагностичен модел и инструмент за планиране на устойчивото развитие на спорта в съвременната обществено-икономическа среда.

- Управлението на развитието на системата с оглед на обществената легитимност следва да разглежда видовете спорт като основни структурни компоненти.

- Анализът на оценките позволява да се изведат критичните елементи за подобряване на обществената позиция на компонентите на системата на спорта (видове спорт, организационни и функционални звена).

- Приложението на диагностичния модел спомага както за определяне на стратегиите на спортните организации, така и за ефективно акумулиране и разпределение на ресурсите в системата.

**4.1.5.1.** Анализът на стратегическото позициониране по данни от проучването на документални източници (официални регистри и представителни бази данни) доказва нелогичното функциониране на системата на спорта и подчертава неефективната стратегическа избирателност.

- Държавното финансиране приоритетизира краткосрочните спортни резултати и не осигурява дългосрочно развитие на спорта.

- Българските спортни организации не усвояват адекватно пазарния потенциал на спорта, оценен чрез поведението на целевите групи (практикуващи спорт, зрители, рекламодатели и медии).

- Олимпийските спортове (37 БСФ) се развиват като тясно специализирана област, а неолимпийските (37 БСФ) са в критична позиция. Ниският пазарен потенциал на системата на спорта е резултат от недалновидните управленски концепции и практики.

**4.1.5.2.** Стратегическото позициониране на база експертната оценка (30 експертни лица) за състоянието на 10 спорта по 24 социално-икономически критерии показва, че системата на спорта в България не управлява ефективно ресурсите на вътрешната среда и въздействията на външната среда.

- Най-важните фактори за развитието на спорта са: обхватът на спорта в България, социалната значимост и необходимите инвестиции в спортна база.

- Ключовите предпоставки за подобряване на състоянието касаят подобряване на рентабилността на спортните организации: повишаване на атрактивността за спортуващите, оптимизиране на себестойността и инвестициите, активна дейност за разширяване на икономическото влияние на спорта.

- Състоянието на спорта се определя в по-голяма степен от пазарния потенциал, отколкото от организационния капацитет. Човешките ресурси и атрактивността за целевите групи са най-чувствителни показатели за състоянието и най-значими за развитието на спорта.

Изследваните видове спорт представят няколко тенденции, характерни за цялата система на спорта в България:

- Неблагоприятните позиции се дължат на тесната специализация и на управленската политика за обхват на спорта.

- Дългосрочно финансово осигуряване на развитието на спорта е възможно само при социално-икономическа обосновка на функционирането.

- Проактивната политика към по-обхватно проникване сред социалните групи и активна комуникация може да преодолее ограниченията за развитие на спорта.

**4.1.6.** Проектираните теоретичен модел и примерна стратегическа рамка представят концептуална промяна на управлението на развитието на спорта по всички организационни нива в съответствие с обществената легитимност на спорта в динамичните социално-икономически условия.

- Теоретичният модел се основава на разбирането, че управлението на развитието на спорта изисква постоянна актуализация на позицията на спортната система спрямо общественно-икономическите условия.

- Стратегическата рамка очертава стратегическото позициониране на елементите от организационната структура на системата на спорта с оглед управление на развитието на спорта като социално отзивчива и икономически рентабилна обществена сфера.

## **4.2. Препоръки**

**4.2.1.** Периодичен научнообоснован анализ на състоянието на системата и факторите на нейната среда като база за определяне на политика и стратегия, привличане и ефективно управление на ключови ресурси.

**4.2.2.** Категоризиране на видовете спорт от гледна точка на тяхната обществено-икономическа значимост. В следствие да се развиват структурно-организационните и структурно-функционалните компоненти.

**4.2.3.** Изграждане на спортни алианси (асоциации) като представители на спортните организации на ниво региони на планиране (NUTS2), с цел създаване на по-широк диалог на всички структурно-организационни нива със съответните заинтересовани страни.

**4.2.4.** Развиване на аматьорския спорт като компонент, съчетаващ спорта в свободното време, за реализация на високи постижения, в социално-демографски план.

**4.2.5.** Обвързване на ресурсното осигуряване за развитие на системата на спорта с дългосрочната ориентация към социално-икономическата роля на спорта в обществения живот.

**4.2.6.** Внедряване на пълна, представителна и достъпна информационна база данни за състоянието на структурните елементи на системата на спорта, взаимодействията с участниците от нейната микросреда, тенденциите в обществено-икономическото развитие на страната.

**4.2.7.** Повишаване на управленските компетенции за диагностициране и решаване на проблемите при взаимодействията вътре и извън спортната организация, прилагайки концепциите за социално отговорния маркетинг, цялостната оферта на спортната организация, комуникационното ѝ позициониране и маркетинга на взаимоотношенията.

**4.2.8.** Дългосрочно планиране и реализиране на интересите на системата на спорта през призмата на обществените интереси. Съчетаване на пазарна ориентация и социална мисия, чрез адаптиране на спортния продукт в

съответствие с променящите се пазарни условия, но спазвайки обществената отговорност за спорта като общовалидна ценност.

**4.2.9.** Цялостната дейност и всички комуникации на спортните организации да бъдат целенасочени, хармонизирани и контролирани с оглед повишаване на обществената легитимност. Проактивна работа с медиите, които са информационен посредник и активен участник в обществено-икономическите отношения.

**4.2.10.** Промяна на организационната култура в спорта. Приложението на стратегическото позициониране като подход е дългосрочен процес, който изисква разбиране, подкрепа и консенсус от всички заинтересовани страни, за да придобие социален капитал за осъществяването си.

### **4.3. Приноси**

**4.3.1.** Проектирано и реализирано комплексно теоретично и научно-приложно изследване в областта на управлението на развитието на спорта съобразно динамичната обществено-икономическа среда.

**4.3.2.** Разработен набор социално-икономически критерии за оценка на състоянието и перспективите за развитие на системата на спорта - обхващат всички показатели, обект на взаимодействие и оценка от участниците във външната среда, определящи организационната легитимност.

**4.3.3.** Конструиран диагностичен модел на основа стратегическо позициониране съобразно пазарния потенциал и организационния капацитет на видовете спорт и приноса на всеки един за развитието на системата.

**4.3.4.** Проектирани и осъществени: проучване на обективни бази данни и експертно изследване с участието на специалисти, ангажирани в управлението и развитието на спортните организации.

**4.3.5.** Разработени теоретичен модел и примерна стратегическа рамка за управление на развитието на спорта в България на принципите на устойчивост в динамична среда, социална отзивчивост, икономическа рентабилност, вертикална солидарност в системата и др.

## СПИСЪК

### на публикациите по темата на дисертационния труд

1. **Банков П., Чаушева Р.** Стратегическото позициониране като диагностичен модел за състоянието и развитието на системата на спорта. „Спорт и наука” бр. 5/2012, стр. 130-139
2. **Капралов Ст., Р. Чаушева.** Съвременен подход за усъвършенстване на спортния мениджър. Юбилейна научна конференция „Физическото възпитание и спортът в образователната система”. Благоевград 2007. Сборник материали 2008, стр. 45-47
3. **Чаушева, Р.** Анализ на държавната роля във финансирането на развитието на спорта. „Съвременният поглед на докторанта към науката”. Университетско издателство „Неофит Рилски”. Благоевград, 2011. стр.126-131
4. **Чаушева, Р., П. Банков.** Политиката на Европейския съюз и управлението на развитието на спорта в България, „Спорт и наука” бр. 2/2012, стр. 145-154
5. **Чаушева, Р.** Социално-демографска характеристика на занимаващите се със спорт в свободното време. Международна научна конференция „Актуални проблеми на физическата култура”. София. 2010. „Спорт и наука”, изв. брой 3/2012, стр. 140-146
6. **Chausheva, R.** The Media Role in Sport System Development. XVI International scientific congress “Sport, stress, adaptation”. Sofia 2012. “Proceeding book”, pp. 819-823.